



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

MIKROYRITYKSEN OMISTAJANVAIHDOS

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketoiminnan logistiikan
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2014
Virpi Paakkinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma

PAAKKINEN, VIRPI:

Mikroyrityksen omistajanvaihdos

Liiketoiminnan logistiikan opinnäytetyö, 52 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2014

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten mikroyrityksen omistajanvaihdos voidaan toteuttaa ja kuinka case-yrityksen omistajanvaihdos toteutui. Tavoitteena on antaa myös lukijalle käsitys siitä miten tärkeästä ja ajankohtaisesta asiasta omistajanvaihdoksissa on kysymys.

Opinnäytetyön teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa perehdytään omistajanvaihdoksen taustoihin ja selvitetään kuinka suurta määrää työntekijöitä ja työpaikkoja asia tulevaisuudessa koskee. Sen jälkeen käsitellään omistajanvaihdokseen valmistautumista, toteuttamista ja haltuunottoa. Toisessa luvussa käsitellään yrityksen arvonmäärittystä ja sen tavoitteita ja menetelmiä.

Opinnäytetyön empiirisen osan tutkimusote oli kvalitatiivinen ja se toteutettiin haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin case-yrityksen myyjää ja ostajia. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna ja analysoinnissa käytettiin teemoittelumenetelmää. Haastattelun teemojen pohjana toimivat työn johdannossa esitetyt alaongelmat.

Tutkimuksen edetessä selvisi, että Suomessa on yrittäjiä, jotka ovat luopumassa yrityksestään eikä heillä ole jatkajaa omassa perheessä tai lähisuvussa. On tärkeää, että näille yrittäjille tarjotaan keinoja, että he löytäisivät elämäntyölleen jatkajan, vaikka omista työntekijöistä. Case-yrityksen avulla osoitetaan, miten jatkaja voi löytyä, kun asia otetaan rohkeasti esille työntekijöiden keskuudessa. Jatkaja voi löytyä lähempää kuin yrittäjä arvaakaan.

Asiasanat: omistajanvaihdos, yrityskauppa, mikroyritys, teemahaastattelu, arvonmäärittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Logistics

PAAKKINEN, VIRPI:

Change of Ownership in Micro-enterprise

Bachelor's Thesis in Business Logistics, 52 pages, 1 page of appendice

Autumn2014

ABSTRACT

The topic of this thesis is the change of ownership in micro-enterprises. The purpose of this study is to describe how the change of ownership can be implemented and how it was implemented in the case company. The goal of this thesis was also to describe, how topical and an important thing the change of ownership's is now and in the future.

The theoretical section of the study is presented first and it is divided into two parts. The first part deals with the background of change of ownership, how the transferor and successors can prepare for change of ownership, implementation of the change and business takeover. The second part deals with value determination of the company and its targets and methods

The empirical section of this study consists of an interview research, by interviewing the case company transferor and successors. The used research method was a qualitative research. The interviews were carried out using theme interviews and the results were analyzed by method of thematic.

The research results show that there are many enterprises without a successor in Finland in the near future. That is why it is an important topic to study the ways on how the continuation of these companies could be guaranteed.

Most of the transferors would like to see their own relatives continuing their work. However, in many cases it is not possible or a relevant option. Also, the selling of the company or its business is not always easy. The transferor should try to find a successor(s) primarily from inside the company. In these cases the transferor should inform the company situation to the employees in order to encourage them to think about the possibility of continuing their work as entrepreneur(s).

Key words: change of ownership, company acquisition, micro-enterprise, theme interview, measuring the value

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset	3
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
2	OMISTAJANVAIHDOKSEN VAIHEET	7
2.1	Omistajanvaihdoksen taustaa	7
2.2	Valmistautuminen	9
2.2.1	Due diligence	12
2.2.2	Rahoitus	13
2.2.3	Verotus	14
2.3	Toteuttaminen	15
2.3.1	Osakekauppa	16
2.3.2	Liiketoimintakauppa	17
2.3.3	Kauppaneuvottelut ja sopimukset	18
2.4	Haltuunotto	19
3	YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYS	22
3.1	Arvonmäärityksen tavoitteet	22
3.2	Arvonmääritysmenetelmät	24
3.2.1	Tuottoarvo	25
3.2.2	Substanssiarvo	25
4	YRITYS X:N OMISTAJANVAIHDOS	28
4.1	Yritysesittely	28
4.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	29
4.3	Aineiston käsittely ja analysointi	30
4.4	Tulokset	31
4.5	Arvonmääritys	38
4.6	Johtopäätökset ja pohdintaa	42
4.7	Tutkimuksen luotettavuus	44
5	YHTEENVETO	46
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	53



Suomesta uhkaa kadota kymmeniä tuhansia yrityksiä ja valtava määrä työpaikkoja, ellei eläkkeelle siirtyville yrittäjille löydy jatkajia. Suomen Yrittäjät patistaa yrittäjiä hakemaan uusia omistajia omista työntekijöistä.

– Työntekijä tuntee ennalta yrityksen toiminnan. Lisäksi myyjä sitoutuu silloin paremmin yrityksen jalostamiseen uudenkin omistajan aikana, sanoo Suomen Yrittäjien varatoimitusjohtaja Anssi Kujala. (Kymmenen uutiset, 2013)

Näin uutisoitiin MTV:n Kymmenen uutisissa lokakuussa 2013 ja tutkiessani aihetta opinnäytetyötäni varten olen huomannut, että omistajanvaihdoksilla ja niiden onnistumisella on todella merkittävä rooli elinkeino- ja yrittäjäpolitiikassa. Siksi elinkelpoisten, jo olemassa olevien yritysten säilyttäminen omistajanvaihdosten avulla, on koko yhteiskunnan kannalta merkittävä asia.

Aiheen ajankohtaisuudesta kertoo, että Suomen Yrittäjät on käynnistänyt omistajanvaihdoshankkeen, joka tukee yritystään myyvää yrittäjää, sopivaa yritystä etsivää ostajaa ja heitä auttavia ammattilaisia vauhdittamaan kauppooja kaikkialla Suomessa. Hankkeen tarkoituksena on auttaa asiantuntijoita, tukiorganisaatioita ja rahoittajia järjestämään yhdessä tilaisuuksia, joiden tarkoituksena on herättää yrittäjiä ja potentiaalisia ostajia pohtimaan omistajanvaihdoksia ja niiden toteuttamista ajoissa. Tarkoitus on tuoda yrittäjäksi haluavien tietoisuuteen, että yrityksen perustaminen ei ole ainoa keino ryhtyä yrittäjäksi vaan hyvä vaihtoehto on valmiin yrityksen ostaminen. (Suomen Yrittäjät ry 2014.)

Suomalaiset yrittäjät ovat keskimäärin hieman vanhempia kuin muissa EU-maissa. Tilastokeskuksen vuonna 2013 teettämän Työvoimatutkimuksen mukaan Suomessa oli yrittäjiä ja yrittäjäperheen jäseniä yhteensä 330 000 ja näistä 55–74 vuoden ikäisiä 110 000 eli 33 %. Tämän ikäryhmän osuus on viime vuosien aikana kasvanut. (Varamäki, Heikkilä, Tall, Viljamaa & Länsiluoto 2013, 9.) Huolestuttavaa kuitenkin on, että lopettamista harkitsevien yrittäjien määrä on vuosikymmenen aikana kaksinkertaistunut. (Varamäki, Tall, Sortama & Katajavirta 2012, 9.)

Omistajan- ja sukupolvenvaihdosta on tutkittu Suomessa paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana ja siihen liittyvää materiaalia on runsaasti saatavissa. Aihetta on käsitelty monilla eri tahoilla, kuten opinnäytetöissä, väitöskirjoissa eri tieteen aloilla, kirjallisuudessa, lehtiartikkeleissa, tutkimuksissa ja raporteissa. Tärkeimpinä viimeisimmän tiedon lähteinä toimivat yrittäjille ja yrittäjiksi aikoville tarkoitetut internet-sivut ja omistajanvaihdos- ja asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset, kuten Yrittäjäjärjestöjen omistajanvaihdospalvelut, Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (Ely-keskus), verottaja, rahoituslaitokset, Finnvera, uusyrityskeskukset, kunnan/seudun elinkeinotoimijoiden palvelut ja konsulttien palvelut.

Omistajanvaihdokset kiinnostavat myös ammattikorkeakouluissa, mistä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Seinäjoen ammattikorkeakoulussa tehtyä tutkimustyötä. Siellä on tehty töitä omistajanvaihdostutkimuksen parissa vuodesta 1999 lähtien. Tutkimukset ovat käsitelleet omistajanvaihdoksia niin myyjien, ostajien, asiantuntijoiden kuin rahoittajienkin näkökulmasta. Tätä ansiokasta ja pitkäjänteisestä tutkimustyöstä on johtanut tutkijayliopettaja, dosentti Elina Varamäki. (Hauta-aho 2013.)

Kiinnostuin aiheesta, kun Yritys X:ssä tuli ajankohtaiseksi yrittäjän eläkkeelle jääminen muutaman vuoden sisällä ja jatkajan puuttuminen. Mieheni on työskennellyt yrityksessä suunnittelijana 14 vuotta ja hänen roolinsa yrityksen toiminnassa on ollut merkittävä. Yritys X suunnittelee ja valmistaa asiakaskohtaisia kone- ja automaatoratkaisuja eri teollisuuden aloille. Koneet ovat täysin uniikkeja ratkaisuja yritysten tarpeisiin ja niiden suunnittelu ja valmistaminen vaativat vuosien perehtymisen työhön. Omistaja on halukas luopumaan yrityksestään pikkuhiljaa ja on tarjonnut miehelleni ja toiselle henkilölle mahdollisuutta ostaa yrityksen osakkeet vaiheittain. Ensimmäinen vaihe omistajanvaihdoksesta toteutui syyskuussa 2012 ja lopullinen vaihdos on tarkoitus toteuttaa vuoden 2016 aikana.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten mikroyrityksen omistajanvaihdos voidaan toteuttaa. Työn tarkoituksena on kuvata omistajanvaihdosten tarvetta, vaihdokseen valmistautumista, omistajanvaihdosprosessia ja ostettavan yrityksen arvonmäärittystä. Case-yrityksen omistajanvaihdoksen toteuttamista tutkitaan haastattelemalla yrityksen myyjää ja ostajia. Haastattelun tarkoitus on kertoa lukijalle kuinka pienen mikroyrityksen omistajanvaihdos on toteutunut.

Case-yrityksenä on Yritys X, jossa omistajanvaihdoksen ensimmäinen vaihe toteutettiin syksyllä 2012. Teoriaosuudessa ja case-yrityksen avulla halutaan osoittaa, kuinka ajankohtaisesta asiasta on kysymys ja rohkaista valmiin, jo olemassa olevan yrityksen ostamiseen. Tulevaisuudessa moni yrittäjä pohtii mistä löytää jatkaja elämäntyölleen. Case-yrityksen avulla annetaan esimerkki siitä, kuinka ostaja voi löytyä läheltä, omista työntekijöistä. Opinnäytetyöstä ja case-yrityksen esimerkistä on hyötyä niille, jotka pohtivat oman työpaikan säilyttämistä ryhtymällä yrittäjäksi. Myytävän yrityksen työntekijät ovat varteenotettavia ja potentiaalisia ostajaehdokkaita, sillä he tuntevat parhaiten työpaikkansa bisneksen.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on:

- Miten mikroyrityksen omistajanvaihdos toteutetaan?

Tavoitteeseen päästään ratkaisemalla seuraavat alaongelmat:

- Miksi myyjä luopuu yritystoiminnasta?
- Miten myyjä ja ostaja voivat valmistautua omistajanvaihdosprosessiin?
- Mitä omistajanvaihdosprosessi pitää sisällään?
- Miten ostettavan yrityksen arvo voidaan määritellä?

Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään mikroyrityksen omistajanvaihdosta osakekaupalla, koska case-yritys on alle kymmenen henkilöä työllistävä mikroyritys. Omistajanvaihdoksella voidaan käsittää muitakin tapoja, jolla

yrityskauppa voidaan toteuttaa kuten, sukupolvenvaihdos, mutta tässä työssä keskitytään yrityksen myyntiin perheen ulkopuoliselle henkilölle. Näiden kahden toteutustavan erot tullaan selvittämään lyhyesti työn teoriaosuudessa, jotta lukija saa käsityksen niiden olennaisimmista eroista. Omistajanvaihdosta kuvataan siitä näkökulmasta, että yrityksestään luopuvalla yrittäjällä on jatkaja tiedossa ja jatkaja on yrityksen nykyinen työntekijä.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään syitä, miksi omistajanvaihdokseen päädytään, miten omistajanvaihdos on mahdollisuus ryhtyä yrittäjäksi, miten omistajanvaihdosprosessi etenee ja kuinka ostettavan yrityksen arvo voidaan määritellä.

Teoriaosuuden lähteinä on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, muita opinnäytetöitä ja internet-sivuja. Sukupolvenvaihdosta koskevaa kirjallisuutta on runsaasti saatavilla, mutta sen sisältö keskittyy yrityksen myyntiin sukulaiselle. Omistajanvaihdokseen liittyvää materiaalia on lähinnä internetsivuilla, mutta sen sisältö on hyvin vaihtelevaa ja sitä käsitellään lyhyemmin kuin sukupolvenvaihdosta. Tässä työssä keskitytään kuvaamaan omistajanvaihdosta, jossa yritys myydään muulle kuin sukulaiselle.

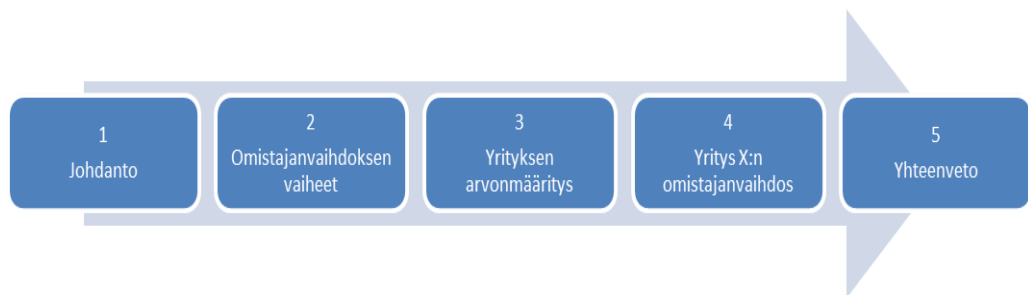
Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tieto hankitaan kokonaisvaltaisesti, suositaan ihmisiä tiedon keruun instrumenttina ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161-164.)

Työn empiirisessä osassa keskitytään Yritys X:n omistajanvaihdoksen kuvaamiseen ja se toteutetaan tapaus- eli case-tutkimuksena, jossa tiedonkeruumenetelmänä käytetään omistajien haastatteluja sekä omistajanvaihdoksen toteuttamisessa avustaneen asiantuntijayrityksen tuottamia asiakirjoja. Tapauksittomassa tutkimuksessa tapauksia on yleensä vähän, usein vain yksi.

Tapaustutkinnan tulkinna voi rakentaa teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti. (Kananen 2008, 85.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta: johdanto, omistajanvaihdoksen vaiheet, yrityksen arvonmääritys, Yritys X:n omistajanvaihdos ja yhteenveto. Kuviossa 1 on esitelty opinnäytetyön rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa, työn ensimmäisessä luvussa, kerrotaan työn taustaa, miten ajankohtaisesta asiasta opinnäytetyössä on kysymys ja kuinka olen päättänyt tekemään opinnäytetyöni tästä aiheesta. Johdannossa kerrotaan myös työn tavoitteet, tutkimusongelma, rajaukset, tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön rakenne.

Teoriaosuus on jaettu kahteen itsenäiseen osaan. Luvussa kaksi on aiheena omistajanvaihdos ja luvussa kolme arvonmääritys. Luvussa kaksi lukijalle kerrotaan, kuinka suuresta määrästä työpaikkoja ja työntekijöitä omistajanvaihdoksissa on kysymys. Seuraavassa kohdassa selvitetään, kuinka myyjän ja ostajan tulisi valmistautua omistajanvaihdokseen. Tämän jälkeen kerrotaan omistajanvaihdoksen kahdesta tyypillisimmästä toteuttamistavasta ja minkälaisia neuvotteluja ja sopimuksia omistajanvaihdos pitää sisällään. Viimeisessä alaluvussa kerrotaan omistajanvaihdoksen jälkeisestä haltuunotosta.

Luvussa kolme kerrotaan lähteiden avulla, mikä on arvonmäärityksen tavoite, kuinka prosessin edetessä arvonmäärityslaskelmat täsmentyvät ja esitetään tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen arvoon.

Työn empiirinen osuus, luku neljä, käsittelee case-yrityksen omistajanvaihdosta ja arvonmäärittäystä. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan yrityksen toiminnasta ja historiasta. Toisessa ja kolmannessa alaluvussa kerrotaan käytetystä tutkimusmenetelmästä ja miten tutkimus etenee, kuinka saatu aineisto käsitellään ja analysoidaan. Neljännessä alaluvussa kerrotaan tutkimuksen tuloksista ja viidennessä esitetään case-yrityksen arvonmäärittäksen toteuttamista. Kuudennessa alaluvussa kerrotaan tutkimuksesta syntyneitä johtopäätöksiä ja viimeisessä alaluvussa kerrotaan tutkimuksen luotettavuudesta. Opinnäytetyön viimeisenä, eli viidentenä lukuna on yhteenveto. Lopuksi on kirjattu lähteet ja liitteet.

2 OMISTAJANVAIHDOKSEN VAIHEET

Tässä luvussa kerrotaan lukijalle, kuinka ajankohtaisesta asiasta ja suuresta määrästä työpaikkoja omistajanvaihdoksissa on kysymys. Lisäksi käsitellään omistajanvaihdoksen eri vaiheita ja kerrotaan niiden tyypillisimmistä toteutustavoista sekä omistajanvaihdoksen jälkeisestä haltuunotosta.

2.1 Omistajanvaihdoksen taustaa



Ratkaisuja jatkajasta pohditaan nyt tuhansissa yrityksissä. Yli 55-vuotiaita yrittäjiä on 73 000. Näillä näkymin kymmenessä vuodessa myyntiin tulee liki 30 000 yritystä.

– Pelkästään sukupolvenvaihdoksella tämä ongelma ei ratkea. Ja tässä on kyseessä 200 000 työpaikkaa, muistuttaa Suomen Yrittäjien Kujala. (Kymmenen uutiset, 2013)

On arvioitu, että vuoden 2020 loppuun mennessä yrittäjän ikääntymisestä johtuva liiketoiminnan omistajanvaihdos tai yrityksen toiminnan lopettaminen koskettaa Suomessa lähes 250 000 henkilöä, joista yrittäjiä on reilut 60 000. Ikääntyvistä yrittäjistä vain alle joka neljännellä on jatkaja tiedossa. Yrittäjien runsas ikääntyminen ovat sekä haaste että mahdollisuus omistajanvaihdosmarkkinoilla ja tilanne tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden ryhtyä yrittäjäksi ostamalla yrityksen. (Varamäki 2012.)

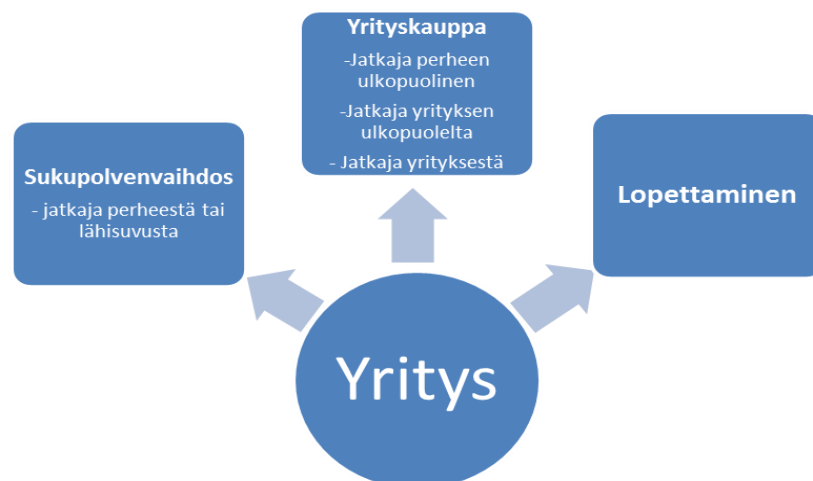
Yrityksen omistaja löytää suhteellisen harvoin jatkajan omasta perheestä vaikka se ensisijainen toive hänellä olisikin. Tällöin yrityksen myyminen omalle henkilökunnalle tai täysin ulkopuoliselle henkilölle tai ostajayritykselle on ainoa mahdollisuus liiketoiminnan jatkumiselle omistajan luopumisen jälkeen. (Laitinen, Varamäki, Tall, Heikkilä & Sorama 2011, 11.) Varamäki toteaa (2012), että lähitulevaisuudessa tarvitaan systemaattista työtä maakunnissa ympäri Suomea, että omistajanvaihdokset onnistuisivat ja niiden liiketoiminta kehittyisi ja kasvaisi.

Jatkajan puute perheessä tai lähisuvussa eli ns. push-tekijät, ovat kannustaneet työntekijöitä yrittäjän uralle viime vuosina. Työntekijöiden tärkeimpänä motiivina

oman työpaikan ostamisessa on sen toiminnan jatkaminen ja työpaikkojen säilyttäminen. Hyviä yrityksiä on myynnissä paljon, mikä tarjoaa mahdollisuuden yrittäjäksi ryhtymiselle ja omien ideoiden toteuttamiselle. Monet henkilöstön omistukseen siirtyneet yritykset ovat menestyneet erinomaisesti ja kasvaneet muita nopeammin. (Kangas & Pättiniemi 2000, 11.)

Tässä työssä keskitytään omistajanvaihdoksen toteuttamiseen mutta on muitakin keinoja yritystoiminnan jatkamiseen ja siirtämiseen. Sukupolvenvaihdos on niistä varmaan tunnetuin tapa jatkaa yrityksen toimintaa mutta omistajanvaihdos on yksi varteenotettava vaihtoehto. Yrityskauppa on sellainen, jossa yritys myydään perheen ulkopuolelle ja jossa jatkaja voi löytyä yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Sukupolvenvaihdokset ovat sellaisia, joissa yrittäjällä on jatkaja tiedossa perheestä tai lähisuvusta.

Yrityksen lopettaminen on yritysten, elinkeinoelämän ja työntekijöiden kannalta huonoin vaihtoehto. Jos kannattava yritystoiminta joudutaan lopettamaan, menetetään elämäntyötä, työpaikkoja ja mittava määrä käytännön osaamista. (Heinonen 2005, 23.) Kuviossa kaksi on esitetty liiketoiminnan siirron kolme eri vaihtoehtoa.

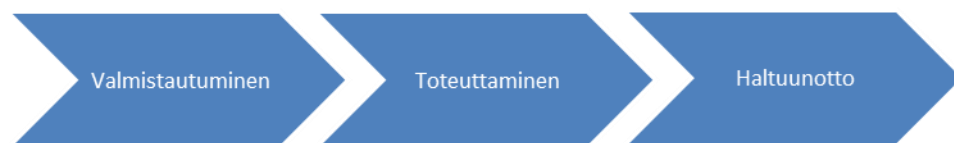


KUVIO 2. Liiketoiminnan siirron toteuttamisvaihtoehtoja (mukaiillen Heinonen 2005, 23.)

Euroopan komission julkaiseman oppaan Facilitating Transfer of business mukaan, alkavat yrittäjät unohtavat usein, että uusi yritys ei ole ainoa keino ryhtyä

yrittäjäksi. Joka vuosi tuhannet nykyiset yritykset sulkevat ovensa, koska niille ei löydy uutta yrittäjää jatkamaan liiketoimintaa. Jo olemassa olevan yrityksen perustalle syntyvä oma yritys on kolme kertaa turvallisempaa, kuin kokonaan uuden aloittaminen. Oppaan mukaan myös olemassa olevien yritysten säilyttäminen säilyttää keskimäärin viisi työpaikkaa, kun taas uuden yrityksen perustaminen tuo keskimäärin kaksi uutta työpaikkaa. (European Commission. 2012, 11.) Siksi yrityksen ostovaihtoehtoa on syytä harkita tasavertaisena vaihtoehtona perustamisen rinnalla.

Kaikki omistajanvaihdokset ja omistajanvaihdosprosessit ovat yksilöllisiä, juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin ja toteutukseen räätälöitynä toimintaa. Tapahtuipa omistajanvaihdos mistä syystä ja millä keinolla tahansa, niistä kaikista todennäköisesti löytyy tietyt vaiheet ja niiden läpikäynti, että omistajanvaihdos voidaan todeta toteutuneeksi. Kuviossa kolme on havainnollistettu omistajanvaihdosprosessin kolme päävaihetta.



KUVIO 3. Omistajanvaihdosprosessi (Mukaiillen Heinonen 2005, 63.)

2.2 Valmistautuminen

Lähtökohtana omistajanvaihdoksen aloittamiseen on aina yrittäjän oma halu ja tahto luopua yrityksestään. Yrittäjän valmistautuminen omistajanvaihdokseen on pitkä henkinen prosessi, joka saattaa kestää vuosia. Heinonen toteaa (2005, 16) että vaihdoksen suunnittelu ja vaihdoksesta keskustelu pitää aloittaa hyvissä ajoin ennen varsinaisen vaihdoksen ajankohtaa, jotta mahdollisimman moneen asiaan saataisiin ratkaisu ja eri toteutusvaihtoehtoja kyettäisiin harkitsemaan riittävästi ennen varsinaista vaihdoksen ajankohtaa.

Ennen myyntiin ryhtymistä yrittäjän kannattaa selvittää itselleen, onko hän valmis omistajanvaihdokseen, mistä hän on luopumassa, mikä on luovutuksen kohteena

ja mikä ei. Ennen kaikkea, mihin hintaan hän on valmis luopumaan yrityksestään. Valmistautuminen omistajanvaihdoksiin ja omistajanvaihdostilanteet ovat aina yksilöllisiä ja siitä syystä yleispätevien neuvojen antaminen on hankalaa. Tästä syystä vaihdosprosesseihin liittyvän avun ja tiedon tarve vaihtelee huomattavasti. (Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen 2014.)

Valmistautumisvaiheessa myyjän kannattaa tehdä realistinen tilannearvio yrityksen sen hetkisestä, todellisesta tilanteesta. Kasvavan ja hyvää tulosta tekevän yrityksen myynti ei yleensä ole ongelma. Tappiolliselle ja ylivelkaiselle yritykselle voi olla mahdoton tehtävä löytää uutta omistajaa. Yrityskauppaa valmisteltaessa on arvonmääritys myyjän kannalta lähinnä alustavaa haarukointia mutta mahdollistaa kuitenkin realistisen odotuksen kauppahinnalle. (Opas omistajanvaihdokseen 2014.)

Verosuunnittelu tulee aloittaa jo valmistautumisvaiheessa ja siinä suunnittelun apuna kannattaa käyttää alan asiantuntijoita. Tällaisia ovat esimerkiksi tilitoimistot, kokeneet tilintarkastajat ja ammattimaiset yritysconsultit. Myös veroimistoista voi pyytää neuvoja ja ennakkopäätöksiä omistajanvaihdostilanteissa. (Opas omistajanvaihdokseen 2014.)

Jos yrittäjä jää eläkkeelle yrityksen myynnin jälkeen, kannattaa hänen varmistaa eläkkeensä riittävyys hyvissä ajoin ennen myyntiä. Yrittäjä huolehtii eläketurvastaan ottamalla pakollisen YEL-vakuutuksen mutta hänen on mahdollista täydentää sitä vapaaehtoisella eläkevakuutuksella. Tietoa eläkkeistä ja maksuista saa vakuutusyhtiöistä ja pankeista.

Yksistään yrityksen ilmoittaminen myytäväksi ei auta ostajan löytämisessä eikä useinkaan johda kauppoihin. Yrityksen myymisen voi jättää asiantuntijalle tai sitä voi yrittää myydä itse. Kukapa tuntisi oman yrityksensä paremmin kuin myyjä itse mutta joskus aika ja resurssit eivät riitä yrityksen myyntiin. Tällöin se on hyvä antaa asiantuntijan tehtäväksi. (Yritys myyntikuntoon 2010.)

Kun yrittäjä on tehnyt päätöksen luopua yrityksestään ja ”rakkaussuhde” yritykseen on päättynyt, on mahdollista aloittaa omistajanvaihdoksen toteutus. Itse

omistajanvaihdoksen toteuttamiseen voi mennä hyvinkin lyhyt aika, jos jatkaja on jo tiedossa.

Valmistautumisen yhteydessä tulee usein esille ne syyt, miksi yrittäjä on luopumassa yrityksestään. Syitä omistajanvaihdoksiin on monia mutta yleisimpiä, yrityksen sisäisiä syitä ovat yrittäjän eläkkeelle jääminen. Muita henkilökohtaisia syitä liiketoiminnan siirtoon voi olla muuttuvat kilpailutilanteet (muuttuvat markkinat, uudet tuotteet ja uudet jakelukanavat) tai äkillinen tapahtuma kuten sairaus, kuolema ja avioero. Sisäisiin syihin liittyy puute sopivasta sukuun kuuluvasta jatkajasta tai sopivan jatkajan puute yrityksen sisällä. (Suomen Yrityskaupat 2013.)

Tärkeimpänä ulkoisena syynä yrityksen myyntiin voidaan pitää yrityksen ajautumista strategisesti uuteen tilanteeseen, jossa joko ulkoinen mahdollisuus tai ulkoinen uhka muodostuu ratkaisevaksi myyntihaluun vaikuttavaksi tekijäksi. Uhkana voi olla esimerkiksi tärkeimmän myyntikanavan menettäminen kilpailijalle ja mahdollisuutena uuden valmistustekniikan tai patentin saaminen käyttöön yrityskaupan kautta. (Tenhunen & Werner 2000, 66.)

Yritystä ostavan osapuolen on myös valmistauduttava huolella tulevaan ostoprosessiin. Omistajanvaihdosprosessin lähtökohdaksi mainittiin luvun alussa yrittäjän oma halu ja tahto luopua yritystoiminnasta. Se sama asia pätee myös yrittäjäksi aikovalla. Hänen oma halu ja tahto ryhtyä yrittäjäksi sekä motivaatio ja osaaminen ovat merkittävässä roolissa omistajanvaihdoksen toteuttamisessa ja onnistumisessa.

Ostajalla tulisi olla yrityksen toimintaan liittyvää osaamista ja kokemusta sekä tietoa ja taitoa yrittäjyydestä. Näitä taitoja ja osaamista olisi hyvä hankkia jo ennen omistajanvaihdosprosessin alkamista, esimerkiksi yrittäjäkursseilta ja käyttämällä hyväksi erilaisten asiantuntijoiden tarjoamia palveluita ja koulutuksia.

Yrittäjäksi aikovalla tulisi olla henkilökohtaisia ominaisuuksia, joiden avulla yrittäjyyden tuomista haasteista on helpompi selvitä. Yhteistyökyky, ulospäin suuntautuneisuus, paineensietokyky ja vahva usko omaan yritysideaan auttavat

yrittäjää vaikeinakin aikoina. Yrittäjän on oltava rohkea, kyettävä ottamaan riskejä, jotka ovat hallittavissa. (Suomen Yrittäjät ry 2014.)

Ostajan valmistautumisessa erityisen tärkeä asia on rahoituksen suunnittelu ja varmistaminen. Keskustelut rahoittajien kanssa on aloitettava hyvissä ajoin, koska luottopäätöksen tekeminen voi kestää pitkään ja se vaatii usean eri päätöksenteko-organisaation käsittelyn. Rahoituksen saaminen edellyttää, että yrittäjän oma talous on kunnossa.

Yrittäjyys on oikea valinta silloin, kun yrittäjäksi aikova osaa ottaa huomioon yritystoimintaan liittyvät realiteetit ja riskit. Yrittäminen on vaativa, mutta antoisa työnteon muoto. Se tarkoittaa paljon työtä ja joustamista. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 22.)

2.2.1 Due diligence

Kun yritystä ollaan myymässä yrityksessä työskentelevälle työntekijälle, on ostettavan yrityksen toimintaan perehtyminen helpompaa kuin sellaisella ostajalla, joka ei tunne yritystä entuudestaan. Molemmissa tapauksissa on kuitenkin hyvä tehdä perusteellinen tutustuminen yrityksen liiketoimintaan, due diligence, jotta yrityksestä saataisiin mahdollisimman tarkkaa tietoa omistajanvaihdon avuksi.

Due diligence tarkoittaa ostettavan yrityskohteen tarkistusta. Vastaavatko yrityksen sisältö ja kunto esitettyä ja mitä riskejä kauppaan voi sisältyä. Onko ostokohteenä oleva yritys sen hinnan arvoinen, joka siitä on pyydetty tai jo kenties tarjottu. (Erkkilä 2001, 72.)

Due diligencen tavoitteena on tuoda yrityskauppaa harkitsevan osapuolen tietoon yrityskauppaan liittyvät todelliset mahdollisuudet ja riskit mahdollisimman objektiivisesti ja moniulotteisesti, sekä edesauttaa tämän tiedon hyväksikäyttöä yrityskauppaprosessissa. Mitä parempi kuva todellisista mahdollisuuksista ja riskeistä saadaan, sitä todennäköisemmin tehdään oikeita päätöksiä ja saavutetaan onnistunut lopputulos yrityskaupan osalta. (Bäck, Karsio, Markula & Palmu 2009, 23.)

Due diligencen toteutusaika ja – tapa riippuvat mihin vaiheeseen yrityskauppaa due diligence keskittyy. Yleensä tutkimus etenee samanaikaisesti yrityskauppaprosessin kanssa ja näin samalla saadaan yrityskaupan toteuttamiseen vaadittavaa informaatiota. Due diligencen toteuttamiseen vaikuttavat myös kohdeyrityksen koko ja tutkimukseen käytettävissä oleva aika. Tutkimus tulisi aloittaa tärkeimmistä asioista, jotta yrityskauppaprosessi voidaan keskeyttää ajoissa, jos yrityskaupalle asetetut kriteerit eivät täyty. (Blomquist, Blummé, Lumme, Pitkänen & Simonsen 2001, 39.)

Vaikka yritysostoa harkitseva osapuoli olisi pitkään toiminut yhteistyössä kohteen kanssa tai sen kilpailijana, on arvioituja hyötyjä yrityskaupasta yleensä tarkistettava, kun niiden osalta on voitu kerätä lisää tietoa ja suorittaa due diligence – toimenpiteitä. On tärkeää, että due diligencessä ei keskitytä vain ongelmien esille tuomiseen vaan seulotaan ja tuodaan esille tasapuolisesti myös positiivisia seikkoja. (Bäck ym. 2009, 23.)

2.2.2 Rahoitus

Ostajan on jo hyvissä ajoin yritysostoa suunnitellessa mietittävä erilaisia vaihtoehtoja yrityskaupan rahoittamiseksi. Siksi yrityksestään luopuvan yrittäjän olisi mietittävä, mikä on hänen elämäntyönsä hinta ja kuinka paljon ostaja on valmis maksamaan tästä elämäntyöstä. Myyjällä on luonnollisesti oma näkemyksensä hinnasta ja harvoin ostajan ja myyjän näkemykset kohtaavat heti ensimmäisellä kerralla. Se, kumman hinta on oikeampi, ei ole relevantti kysymys vaan kauppaneuvottelujen edetessä voivat molemmat osapuolet perustella omia näkemyksiään hinnasta.

Mahdollisen ostajan kannattaa ottaa yhteyttä yrityskauppoja rahoittaviin tahoihin jo hankkeen alkuvaiheessa. Ostajan tulee miettiä valmiiksi, minkälaisella omarahoitusosuudella hänen on mahdollista lähteä hankkeeseen mukaan ja kuinka sitoutunut hän on tulevaan yrityskauppaan. Hankkeen hyvä suunnittelu ja riskeihin varautuminen ovat usein ehtona rahoituksen järjestymiselle. (Finnvera 2014.)

Pienten yritysten yrityskaupassa voi rahoituslähteitä olla useita, samoin rahoitusmuotoja. Avustuksia ei yrityskauppoihin ole saatavissa vaan rahoitus järjestetään lainoilla ja omarahoituksella. Yrityskaupan rahoitus kannattaa varmistaa ennen kuin tehdään ostotarjousta myyjälle. (Ohjeita bisneksen ostajalle 2012.)

Tyypillisimmät rahoittajat yrityskaupassa ovat pankki ja Finnvera ja vain todella harvoin yrityksen ostaja maksaa koko kauppasumman omista rahoistaan. Kauppojen toteuttamista voidaan edistää myös sillä, että myyjä antaa maksuaikaa osalle kauppasummaa. Vastaavaan tulokseen päästään, kun yrityskauppa toteutetaan vaiheittain. Ensin ostetaan osa ja myöhemmin loput erikseen sovittavan aikataulun mukaisesti. Näin ostajan on helpompi saada rahoitusta ja hoitaa lainan lyhennykset. (Suomen Yrityskaupat 2014.)

Rahoittajina toimivat tyypillisesti (Ohjeita bisneksen ostajalle 2012.):

- ostaja itse omalla rahoituksellaan
- mahdolliset muut osakkaat tai lähipiirin lainoittajat/sijoittajat
- yksityiset pankit, Finnvera sekä vakuutusyhtiöt
- myyjä voi toimia rahoittajana esimerkiksi maksuaikajärjestelyjen muodossa

2.2.3 Verotus

Omistajanvaihdon suunnittelun yhteydessä verotusasiat kannattaa ottaa mukaan heti alusta lähtien ja käyttää asiantuntija-apua, että ikäviltä yllätyksiltä vältyttäisiin. Veroseuraamukset voidaan etukäteen varmistaa Verohallinnolta pyydettävällä kirjallisella ennakkopäätöksellä. Jos ostettavan yrityksen viime vuodet ovat olleet tappiollisia, on aiheellista varmistaa verotuksessa vahvistettujen tappioiden säilyminen sekä selvittää varainsiirtoverotukseen liittyvät kysymykset. (Kankare 2012.)

Jos esimerkiksi osakkeista tai osuuksista on yli puolet vaihtanut omistajaa tappiovuoden aikana tai sen jälkeen muuten kuin perinnön tai testamentin vuoksi, osakeyhtiö tai osuuskunta menettää oikeuden käyttää edellisten vuosien tappioita tai yhtiöveron hyvityksiä. Osakeyhtiö tai osuuskunta voi kuitenkin hakea poikkeuslupaa voidakseen vähentää tappioita tai käyttää yhtiöveron hyvityksiä. Hakemuksen voi tehdä se osakeyhtiö tai osuuskunta, jonka tappioista tai yhtiöveron hyvityksistä on kysymys. Tilikauden aikana tapahtuneista omistajanvaihdoksista ilmoitetaan veroilmoituksella. (Verohallinto 2014.)

Myös kauppataavan valinta vaikuttaa siihen, kuka saa kaupasta maksettavat rahat ja kuka maksaa kaupasta aiheutuneet verot. Jos yrityskauppa toteutetaan osakekaupalla, maksetaan kauppasumma yrittäjälle jolloin hän on se, joka vastaa veroista. Jos myydään liiketoiminta ja siihen liittyvät tavarat, rahat saa yhtiö, joka maksaa myös verot. (Suomen yrityskaupat 2014.)

Helsingissä 2012 pidetyssä valtakunnallisessa omistajanvaihdoskonferenssissa Suomen Yrittäjien varatoimitusjohtaja Anssi Kujala totesi, että yrityksien omistajanvaihdoksia on tuettava verotusta keventämällä. Hän totesi, että elinkeinoelämän painopiste on ollut uusien yritysten perustamisessa mutta nyt olisi kiinnitettävä enemmän huomiota siihen, että valmiin yrityksen ostaminen tulee olla kannustava vaihtoehto. Hyvänä kannustimena toimisi myyjän vapauttaminen luovutusvoittoverosta ja jatkajan osakkeiden varainsiirtoverosta silloin, kun yritys myydään esimerkiksi yrityksessä työskennelleelle työntekijälle. (Suomen Yrittäjät 2012.)

2.3 Toteuttaminen

Omistajanvaihdoksen toteuttaminen on usein vaiheittain etenevä tapahtumaketju. Osaavan asiantuntijan avulla voidaan edetä vaihe kerrallaan. Sopimuksilla on hyvä aikatauluttaa ja pilkkoa kauppaprosessia välipäätöksiksi. Salassapitosopimus on hyvä solmia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa myyjän kanssa. (Ohjeita bisneksen ostajalle 2011.)

Tavanomaiset tavat toteuttaa yrityskauppa osakeyhtiössä ovat osakekauppa ja liiketoimintakauppa. Kaupantekomallit poikkeavat niin lopputulokseltaan kuin veroseuraamuksiltaan. Eroa on myös siinä, kuka saa kaupasta maksettavan kauppahinnan. (Huovinen 2013, 2)

2.3.1 Osakekauppa

Osakekaupassa yhtiön omistaja myy omistamansa osakkeet ostajalle ja saa tästä vastineena kauppahinnan itselleen. Lopputuloksena on siis rakenne, jossa myyjä on luopunut koko yhtiöstä ja saanut itselleen kauppahinnan. Ostajana on voinut olla yksityishenkilö tai toinen yhtiö. Mikäli koko osakannan ostajana on toinen osakeyhtiö, ostajan yritysraakenteena on kaupan jälkeen konserni. (Huovinen 2013,2)

Ostaja maksaa osakkeiden kauppahinnan myyjälle usein rahana. Osa kauppahinnasta voidaan jättää ostajan velaksi myyjälle. Tosin tällöinkin kauppahinta maksetaan yleensä velan erääntyessä rahana. Mikäli kauppahinnan maksuksi annetaan muuta kuin rahaa, kysymyksessä on vaihto. (Blummé, Pitkänen, Raunio & Äärilä 2008, 15.)

Ostettavan yhtiön varat tai velat eivät siirry ostajalle, vaan ne ovat edelleen ostetun osakeyhtiön varoja ja velkoja. Kaupan kohteena olevan yhtiön varallisuusasemassa kauppa ei sellaisenaan aiheuta muutoksia. Osakkeiden kauppa ei välttämättä vaikuta kaupan kohteena olevan yhtiön toimintaan mitenkään. Koko osake-enemmistön kaupalla on yleensä vaikutusta kohdeyhtiön toimintaan: ostaja valitsee yleensä omia luottohenkilöitään hallitukseen toteuttamaan uuden osakkaan näkemyksiä siitä, miten ostetun yrityksen liiketoimintaa tulisi harjoittaa. Lisäksi osakekaupalla saattaa olla vaikutusta kohdeyhtiön verotukseen. (Blummé ym. 2008, 14.)

Kun yrityskauppa tehdään osakekauppana, ostaja maksaa kauppahinnan suoraan yhtiön omistajalle. Omistaja maksaa kauppahinnan perusteella mahdollisesti muodostuvasta luovutusvoitosta pääomatuloveron, ellei kauppa ole verovapaa ns. sukupolvenvaihdoskauppa lähipiiriin kuuluvan henkilön kanssa. Jos myyjänä on yksityishenkilö tai kuolinpesä, myyjä saa vähentää saamastaan kauppahinnasta

osakkeiden verotuksessa poistamatta olevan hankintamenon sijaan hankintameno-olettaman. Olettamana saa vähentää 40 prosenttia, jos osakkeet on omistettu vähintään 10 vuotta, muutoin 20 prosenttia – muita kuluja ei tällöin saa vähentää. (Huovinen 2013, 2.)

2.3.2 Liiketoimintakauppa

Jos kauppataivaksi valitaan liiketoimintakauppa, on myyjänä yhtiö ja kaupan kohteena joko koko yrityksen varallisuus mahdollisine velkoineen tai osa tästä kokonaisuudesta. Keskeisenä erona osakekauppaan verrattuna on ensinnäkin se, että myyjälle jää osakekanta itselleen ja mahdollisesti yhtiö, jossa varoina voi olla pelkkää rahaa. (Huovinen 2013, 2.) Kaupan kohteena on sovittu, kauppakirjassa määritelty aineellinen liikeomaisuus (esimerkiksi käyttöomaisuus ja vaihto-omaisuus) sekä liiketoimintaan liittyvä aineeton omaisuus kuten tietotaito, asiakasrekisterit, sopimukset ja muut sovittavat erät. (Blummé ym. 2008, 11.)

Liiketoiminnan kaupassa ostajalle siirtyy vain erikseen sovittava omaisuus, oikeudet ja velvollisuudet. Kun liiketoiminnan kaupassa siirretään myös sopimuksia, on muistettava, että valtaosa sopimuksista on siirrettävissä vain sopijakumppanin suostumuksella. (Blummé ym. 2008, 11.) Kuviossa neljä on esitelty osake- ja liiketoimintakaupan oleelliset erot.

Osakekauppa	Liiketoimintakauppa
<ul style="list-style-type: none"> • Kauppahinta maksetaan omistajalle • Veroseuraamukset omistajalle • Kohdeyhtiön vahvistetut tappiot menetetään, ellei niiden käytölle saada poikkeuslupaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kauppahinta maksetaan myyjäyhtiölle • Veroseuraamukset myyjäyhtiölle • Omistaja ei pääse kaupassa kokonaan eroon yhtiöstään

KUVIO 4. Kaksi yrityskaupan tapaa (Mukaillen Huovinen 2013, 3.)

2.3.3 Kauppaneuvottelut ja sopimukset

Myyjän ja ostajan näkemykset yrityksen kunnosta, osaamisesta ja hinnasta saattavat mennä suurestikin ristiin. Näitä asioita on hyvä pohtia jo siinä vaiheessa, kun on suunnittelemassa omistajanvaihdosta yhdessä ostajan kanssa. Kun myyjä ja ostaja ovat päässeet yhteisymmärrykseen näistä asioista, voidaan aloittaa todelliset kauppaneuvottelut. Kummallakaan osapuolella harvoin on kaikkea tietoa siitä, miten yrityskauppa tulisi toteuttaa ja minkälaisia asioita neuvotteluissa tulisi ottaa huomioon. Kauppaneuvotteluissa on hyvä kääntyä asian osaavien tahojen puoleen, jotka osaavat neuvoa ja opastaa kaikissa kauppaa liittyvissä asioissa. Tällaisia tahoja ovat esimerkiksi yritysmyyjät, tilitoimistot, konsulttitoimistot ja Ely-keskukset. Näistä palveluista joutuu yleensä maksamaan. Hyvä ja asianmukaisen lopputuloksen aikaansaamiseksi rahallinen panostus kannattaa tehdä.

Joissain tapauksissa omistajanvaihdos edellyttää, että ostaja hyväksyy myyjän jäämisen vähemmistö- tai enemmistöosakkaaksi, jolloin ostaja ostaa vain tietyn määrän yrityksen osakkeista ja omistajanvaihdos tapahtuu vaihteittain.

Pitkäaikaisen, yli vuoden sopimuksen tekemistä tulee harkita, koska käytännön kokemukset ovat osoittaneet, että myyjän sitoutuminen yritykseen ja näkemykset yrityksen kehittämisestä eroavat useimmissa tapauksissa suurestikin ostajan ajatuksista ja toimintatavoitteista. (Erkkilä 2001, 71)

Myyjän kuin ostajan on syytä valmistautua kauppaneuvotteluihin huolellisesti ja varattava tarpeelliset asiakirjat ja dokumentit osapuolten nähtäväksi. Luotettavan informaation antaminen neuvottelukumppanille nopeuttaa neuvotteluita ja johtaa nopeammin osapuolten lähentymiseen. Neuvottelukumppanin aliarvioiminen on pahin virhe, minkä osapuolet voivat tehdä ja heikentää toivotun lopputuloksen syntymistä. Osapuolten tulee muistaa, että rehellisyys on kaikkien neuvotteluiden lähtökohta. Neuvottelujen lopussa kannattaa aina sopia jatkotoimenpiteistä ja – aikatauluista. (Yrityskauppojen Kokonaispalvelut AL 2014)

Jokainen yrityskauppa on erilainen ja siksi yrityskauppaan liittyvät ja sopimukset eroavat toisistaan. Jokaisessa yrityskauppatilanteessa tulisi suunnitella, mitkä ovat juuri sen yrityskaupan kannalta tärkeimmät sopimukset. Pienissä yrityskaupoissa,

jossa ostaja on yrityksen työntekijä, ei ole todennäköisesti tarpeen käydä yrityskauppaprosessia samassa laajuudessa läpi kuin ostajan kanssa, jolla ei ole mitään aikaisempaa tietoa kohdeyrityksestä ja sen käytännön toimista. (Ohjeita bisneksen ostajalle 2012.)

Varsinaisessa kauppaneuvottelussa käydään läpi kaupan keskeiset ehdot, joita tyypillisimmillään ovat kaupan kohteen määrittely, henkilökunnan asema ja työsuhteet, kauppahinnan määrittely ja sen perusteet, asiakirjat joihin kauppahinta perustuu, kauppahinnan maksaminen, omistus- ja hallintaoikeuden siirtyminen, myyjän ja ostajan vastuut, kilpailukieltoasiat, seuraamukset sopimusrikkomuksista, vakuusjärjestelyt sekä erimielisyyksien ratkominen. (Ohjeita bisneksen ostajalle 2012.)

Kauppaneuvotteluihin kuuluu riski yrityssalaisuuksien paljastumisesta ja siksi jo neuvottelujen alussa on hyvä laatia salassapitosopimus, johon tulee liittyä riittävät sanktiot. Salassapitosopimuksen tarkoituksena on estää luottamuksellisten tietojen vuotaminen ja hyväksikäyttö. Pienissä yrityskaupoissa tarvitsee harvemmin sopia aie- tai esisopimuksia ja varsinkaan silloin, jos ostaja on yrityksen työntekijä. Tällöin ostajalla on riittävää tietoa kohdeyrityksestä tai se on helposti saatavissa. Näissä yrityksissä aiesopimus tehdään usein suullisesti ja silloin myyjä on usein antanut ostajalle mahdollisuuden tutkia esimerkiksi yrityksen tilinpäätöksiä. (Ohjeita bisneksen ostajalle 2012.)

Jotta välttyttäisiin mahdollisilta riitatilanteilta, kannattaa kauppakirjan laatiminen jättää asiantuntevan henkilön tai yrityksen tehtäväksi. Silloin varmistetaan, että kauppakirja sisältää kaikki ne kohdat, jotka ovat kaupanteon onnistumisen kannalta oleelliset. (Ohjeita bisneksen ostajalle 2012.)

2.4 Haltuunotto

Omistajanvaihdon jälkeisen haltuunoton toteuttaminen saattaa jäädä vähäiselle huomiolle koko prosessin aikana. Näin siitä syystä, että kaikki paukut on käytetty vaihdon toteuttamiseen.

Omistajanvaihdoksen toteuduttua ostaja kuitenkin ottaa johtaakseen yrityksen, jolla on valmis liikeidea, organisaatio, markkinat ja kilpailijat. Kun ostajana on yrityksen työntekijä, on hänellä jo kokemusta yrityksestä ja ennen kaikkea oma näkemyksensä siitä, miten hän tulee johtamaan sitä. Myyjän ja ostajan on yhdessä hyvä suunnitella ja toteuttaa haltuunotto, koska se rauhoittaa sekä organisaatiota että sidosryhmiä omistajanvaihdoksen jälkeen. (Yritys myyntikuntoon 2010.)

Omistajanvaihdos yrityksessä tuo aina mukanaan muutoksen. Siihen sopeutuminen ja muutoksesta syntyvän uuden toiminnan kehittyminen vievät aina aikaa.

Henkilökunnalle omistajanvaihdos saattaa aiheuttaa hämmennystä ja epätietoisuutta yrityksen tulevaisuudesta. Siksi olisi tärkeää, että uusi yrittäjä kertoisi tulevaisuuden suunnitelmistaan ja pyrkisi luomaan yhteiset tavoitteet henkilöstön ja yrittäjän välillä. Joskus kuitenkin joudutaan tekemään kipeitäkin ratkaisuja, näissä tilanteissa on kuitenkin oltava riittävän avoin ja tarvittaessa käännäyttävä asiantuntijan puoleen. (Opa onnistuneeseen omistajanvaihdokseen, 2014.)

Myös yrityksen asiakkaille ja tavarantoimittajille olisi annettava tietoa omistajanvaihdoksesta ja kerrottava yrityksessä tapahtuvista muutoksista ja kehityksestä. Omistajanvaihdostilanteen jälkeen jatkaja on useasti ”suurennuslasin alla”. Jatkaa tarkkaillaan ja verrataan aikaisempaan yrittäjään. Näiden sidosryhmien kanssa menetellään kuten henkilökunnan kanssa; keskusteluyhteys ja luottamuksen osoitukset riittävän aikaisessa vaiheessa. (Opa onnistuneeseen omistajanvaihdokseen, 2014.)

Haltuunottovaiheeseen liittyy yrityksen hallintoelinten uudelleen valitseminen sekä kaupparekisteritietojen päivittäminen. Nämä toimenpiteet vaativat yleensä ylimääräisen yhtiökokouksen tai hallituksen kokouksen pitämistä sekä tarvittaessa yhtiöjärjestyksen tai yhtiösopimuksen muuttamista. Kun osakeyhtiössä on useita osakkeenomistajia, tulee osakkeenomistajien kesken laatia osakassopimus. Siinä sovitaan yhtiön hallintoon, rahoitukseen, voitonjakoon ja osakkeista luopumiseen liittyvistä ehdoista, osakkaiden välisestä työskentelystä yrityksessä, palkasta ja muista eduista, erimielisyyksien ratkaisemisesta, osakkeisiin liittyvistä luovutus-

ja etuosto-oikeuksista. Osakassopimukselle ei ole mitään määrättyä muotoa, mutta se on suositeltavaa laatia kirjallisesti. (Ohjeita bisneksen ostajalle, 2012.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että suuri joukko yrittäjiä on myymässä yritystoimintaansa seuraavien vuosien aikana ja tilanne tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden ostajille ryhtyä yrittäjäksi ostamalla toimivan yrityksen. Omistajanvaihdon toteuttaminen on ketju tiettyjä toimintoja, jotka riippuvat ostettavan yrityksen koosta ja tavasta jolla yritys myydään. Yrityskauppa vaatii erilaisia neuvotteluja ja niiden päätteeksi tehtäviä sopimuksia. Sopimusten tekemisessä kannattaa kääntyä asiantuntijan puoleen. Harvoin kummallakaan osapuolella on kaikkia tarvittavia tietoja siitä kuinka sopimuksia laaditaan.

Yrityskaupan jälkeinen haltuunotto olisi hyvä suunnitella muun yrityskauppaan kuuluvien toimenpiteiden yhteydessä. Sekä myyjän että ostajan tulisi miettiä etukäteen yhdessä ja erikseen miten muutoksesta tiedotetaan henkilöstölle, asiakkaille ja muille sidosryhmille. Hallittu haltuunotto rauhoittaa kaikkia yritystoiminnan osapuolia ja antaa yritystoiminnan jatkuvuudesta positiivisen kuvan.

3 YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYS

Tässä luvussa perehdytään arvonmäärityksen tavoitteeseen ja siihen mitkä ovat tyypillisimmät arvonmääritysmenetelmät yrityskaupan yhteydessä. Luvussa pohditaan myös niitä seikkoja, jotka vaikuttavat yrityksen arvoon.

3.1 Arvonmäärityksen tavoitteet

Mikro- ja pk-yrityksen omistajanvaihdos on aivan oma lajinsa, eikä sitä voi sujuvasti verrata oikein mihinkään muuhun, kuten kiinteistökauppaan tai autokauppaan, joissa markkinat määräävät hintatason ja tuotteet ovat vertailukelpoisia. Jotta arvonmääritykset onnistuisivat, on välttämätöntä tunnustaa tämä lähtökohta ja tuntea siihen liittyvät erityispiirteet. (Rantanen 2013, 7.)

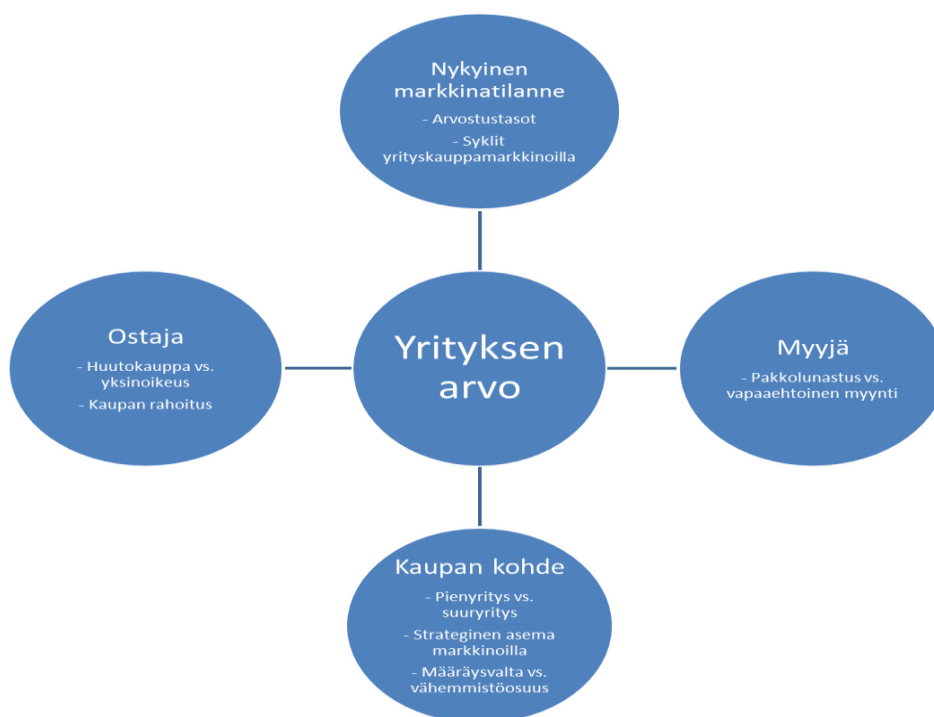
Arvonmääritys luo pohjan myyjän ja ostajan välillisille hintaneuvotteluille ja siksi arvonmääritysprosessi aloitetaan jo varhaisessa vaiheessa mahdollista yrityskauppaa alustavan tarjouksen haarukoimiseksi. Aluksi ostokohteen arvoa ja hintaa arvioidaan rajallisen tiedon perusteella, mutta prosessin edetessä arvonmäärityslaskelmat ja oletukset tarkentuvat due diligence-havaintojen perusteella. (Bäck ym. 2009, 119.)

Arvonmäärityksen tavoitteena on määrittää yrityksen arvo sen tämän hetken taloudellisen tilanteen perusteella, mutta mielekkäämpi tapa on selvittää yrityksen arvo tulevaisuudessa odotetun menestyksen perusteella. Näin saatu yrityksen arvo kuvaa sen todellista arvoa. (Katramo ym. 2011, 101.) Koska ostaja ostaa tulevaisuutta, yrityskaupassa arvo pitää kuitenkin määritellä tulevaisuuden perusteella. Tulevien vuosien tulosenusteita varten tulee käyttää tuottoarvon laskennan pohjana uusinta sekä menneiden vuosien tuloslaskelmaa, jotta saadaan mahdollisimman oikea tulos. (Tenhunen & Werner 2000, 24.)

Yrityksen luovutusarvoa mietittäessä joudutaan ottamaan huomioon se, miten yritys säilytetään jatkossakin elinkelpoisena. Viimeisen täyden hinnan maksaminen saattaa aiheuttaa ostajalle rahoituksellisia ja taloudellisia ongelmia. Toisaalta joudutaan miettimään myyjän toimeentuloa ja rahantarvetta.

Vaiheittainen omistajanvaihdos voisi tarjota ratkaisun niin, että molempien osapuolien näkökulmat tulisi huomioitua. (Manninen 2001, 24-26.)

Lopulliseen kauppahintaan vaikuttavat myös monet ulkoiset ja sisäiset tekijät. Varsinainen kauppatilanne, kuten esimerkiksi yrityksen myynti tarjouskilpailun perusteella, sukupolvenvaihdos tai pakkolunastus, asettaa kaikki hieman eri lähtökohdan yrityksen kauppahinnan määräytymiselle. Kaupan kohde (pienyritys vs. suuryritys ja toisaalta kohdeyhtiön strateginen merkitys kilpailijoille) ja transaktion kohteena oleva omistusosuus (määräysvalta vs. vähemmistöosuus) vaikuttavat myös kauppahinnan muodostumiseen. (Bäck ym. 2009, 122.) Kuviossa viisi on esitetty tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen arvoon.

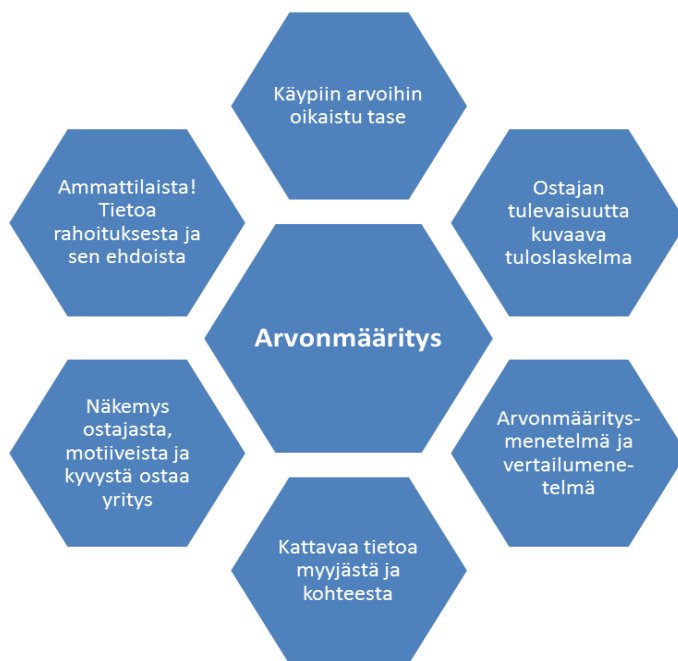


KUVIO 5. Yrityksen arvoon vaikuttavia tekijöitä (Bäck ym. 2009, 122)

Myös yrityskaupan ajoitus talouden syklien eri vaiheeseen on keskeinen hinnan muodostumiseen vaikuttava tekijä. Vaikka due diligencen tiedot ja johtopäätökset kohdeyhtiöstä ovat tärkeä osa arvonmäärityksen lähtötietoja, on olennaista huomioida kaikki arvoon ja hinnan muodostumiseen vaikuttavat taustatekijät. (Bäck ym. 2009, 121)

3.2 Arvonmääritysmenetelmät

Arvonmääritykseen tarvitaan paljon tietoa yrityksestä: sen toimintatavoista, liikeideasta, kilpailijoista, toimialasta jne. Mikään yksittäinen tieto ei riitä arvokäsityksen muodostamiseen. Esimerkiksi myyjillä on hyvä käsitys mm. koneiden ja laitteiden arvosta, mutta siitä on vielä matkaa koko yrityksen arvoon. Vastaavasti vain harva tieto on sellaisenaan käypä. Näin on laita myös tilinpäätöstietojen kanssa; viralliset tilinpäätökset tulee aina oikaista vastaamaan reaaliarvoja (taseissa) ja todellisia kuluja ja tuloa (tuloslaskelmassa). Lisäksi on tärkeää muistaa, että edes nämä oikaistut laskelmat eivät yksin riitä hyvään arvonmääritykseen. (Rantanen 2013, 77.) Kuviossa kuusi on havainnollistettu arvonmääritykseen tarvittavat tiedot.



KUVIO 6. Arvonmääritykseen tarvittavia tietoja (Mukaillen Rantanen 2013, 78)

Käytännössä mikro- ja pk-yrityksen arvonmääritys tapahtuu kahdella tavalla, yrityksen tuottoarvolla ja yrityksen velattomalla omaisuuden arvolla eli substanssiarvolla. Tuotto- ja substanssiarvo on yksi yrityskauppaprosessin keskeinen vaihe maksettavan kauppahinnan arvioimiseksi. (Tenhunen & Werner 2000, 21.)

3.2.1 Tuottoarvo

Tuottoarvoa voisi lyhyesti kuvani niin, kuinka paljon yritys tulee lähivuosina tuottamaan. Tähän tarvitaan realistinen tulosestimate, jossa tulevat tuotot lasketaan yhteen esimerkiksi viideltä seuraavalta vuodelta. Saatua summaa on yrityksen arvo tuottoarvolla mitattuna.

Tuottoarvon laskennan pohjana ovat menneiden vuosien ja erityisesti uusimmat viralliset tuloslaskelmat. Jotta näistä saadaan mahdollisimman oikea tulos tulevien vuosien tulosestimateita varten, laskelmaan täytyy tehdä korjauksia eli ns. oikaisuja. Viralliset laskemat on tehty verotusta varten eikä ne anna aina oikeaa kuvaa yrityksen rahanteekokyvystä. Oikaisut voivat parantaa tai huonontaa virallista tulosta, mutta ne on silti tehtävä. Tässä asiantuntija-apu on usein tarpeen. (Suomen Yrityskaupat 2013.)

Pienyhtiössä yrittäjäpolvenvaihdoskaupan tapahtuessa yrityksen koko omistus vaihtuu, eikä se voi olla vaikuttamatta yrityksen toimintaan. Kuitenkaan ei ole julkisesti noteerattuja kursseja, joista ulkopuolisten arvionmuutoksen vaikutuksesta näkee. Voiko tuottoarvo siten antaa oikean kuvan mikroyrityksen arvosta? Ovatko mikroyritykset niin vakaalla pohjalla, että tuottoarvon oikaiseminen on muutakin kuin arvausta? (Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen 2013, 37.)

Yrittäjäpolvenvaihdostilanteessa tuottoarvoon perustuvan arvonmäärityksen ehkä vaikein ratkaistava kysymys on, että kuinka monen tulevan vuoden tulos voidaan luopuvalle yrittäjälle maksaa? Yrittäjän persoonana on hyvin monessa yrityksessä erityisesti palveluyrityksissä niin tärkeässä roolissa, että hänen poistumisensa voi romahduttaa tulevat tulokset. Onko siis sopivaa maksaa kolmen, viiden vai seitsemän vuoden tuotot myyjälle, kun kuitenkin ostajan on tehtävä tuotot? (Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen 2014.)

3.2.2 Substanssiarvo

Substanssiarvoa käytetään usein tuottoarvon kanssa rinnakkain niin sanottuna vertailumenetelmänä. Näin kahden arvonmäärityksen kautta pyritään löytämään

riittävä arvonmääritys kauppahinnan määrittelylle ja rahoituksen järjestämiseksi. Yksinkertaisimmillaan substanssiarvo saadaan vähentämällä yrityksen varoista velat, jolloin lopputuloksena on yrityksen ikioma omaisuus. Lähtökohtana on kuitenkin kirjanpidollinen tase, joka noudattaa omaa verotuslaskentalogiikkaansa. Omaisuuden käyttöarvo (esimerkiksi koneet, jotka eivät kulu loppuun kuten pajavasara) tai käypäarvo voi olla taseissa olevia arvoja huomattavasti korkeampi tai matalampi. (Rantanen 2013, 87.)

Substanssiarvot soveltuvat huonosti yrittäjäpolvenvaihdoskauppoihin, sillä jatkaja ostaa tulevaisuutta, liiketoimintaa, asiakassuhteita, markkinaosuutta, ei koneita eikä laitteita. Substanssia voi ostaa mistä tahansa ja juuri sellaista kuin haluaa tai tarvitsee. Ostettaessa yrityksen substanssi tulee mukana aina sellaista mille ei jatkajalla ole todellista käyttöä. (Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen 2013, 37.)

Kirjanpitoarvoinen substanssiarvo on ainoa yksiselitteinen yrityksen arvoista. Se saadaan suoraan kirjanpidosta eikä se sisällä mitään arvostuseriä. Se voi siten olla jopa oikea yrityksen omaisuuden arvo, jos yrityksen käyttöomaisuus on vähäistä ja kenties iäkästä ja vaihto-omaisuusvarasto on pieni. Näin on usein vanhemmissa käsityövaltaisissa palveluyrityksissä, käyttöomaisuudella on käyttöarvoa mutta ei markkina-arvoa. Ostaja saattaa saatuaan yrityksen haltuunsa uusia lähes koko käyttöomaisuuden, jolloin myydyn substanssin arvo lähenee nollaa. (Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen 2014.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että arvonmäärityksen tavoitteena on määrittää yrityksen arvo, jotta ostaja maksaisi ja myyjä saisi yrityksestä oikean hinnan kaupantekohetkellä. Mikroyrityksen arvonmääritysmenetelmänä käytetään yleensä tuotto- tai substanssiarvon määritelmää. Tuottoarvon laskemiseen tarvitaan realistinen ennuste siitä miten yritys tulee menestymään uuden omistajan vetämänä. Substanssiarvon laskeminen on helpoimmillaan sitä, että yrityksen taseen viimeisestä luvusta vähennetään velat.

Käytännössä yrityksen arvonmääritys on kuitenkin mutkikkaampi tilanne. Arvon määrittelemiseen on lukuisa joukko erilaisia laskentakaavoja, kauppaan vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä useita, myyjän ja ostajan kauppahinnan

odotusten erilaisuus ja mihin taloudellisen tilanteen sykliin yrityskauppa osuu. Yksiselitteistä hintaa ei yritykselle voi antaa, on vain joukko edellä mainittuja toteutustapoja, joiden kohdatessa yrityskauppa voi syntyä.

4 YRITYS X:N OMISTAJANVAIHDOS

Tässä luvussa käsitellään Yritys X:n toimintaa ja omistajanvaihdosta. Sen jälkeen kerrotaan, mitä tutkimusmenetelmää on käytetty tutkimuksen tiedon hankintatapana, miten tutkimus on toteutettu ja miten aineistoa on käsitelty. Lopuksi kerrotaan haastattelun tulokset teemoittelumenetelmän avulla ja Yritys X:n arvonmäärittämismenetelmästä.

4.1 Yritysesittely

Yritys X suunnittelee ja valmistaa mittatilaustyönä kone- ja automaatoratkaisuja eri teollisuuden aloille. Yrityksessä kehitetään automaatiosovelluksia teollisuuden kaikkiin tuotantotarpeisiin ja ratkaisut räätälöidään asiakkaan tuotantoon optimoituina. Lukuisia yrityksen suunnittelempia ja valmistamia koneita ja järjestelmiä on toiminnassa eri puolilla maailmaa. (Yritys X 2014.)

Perustettu	1987
Toiminta	Räätälöidyt kone- ja automaatoratkaisut
Omistajia	3
Liikevaihto	n. 1 000 000 12/2013
Henkilöstö	5

KUVIO 7. Yrityksen perustiedot (Mukaillen arvonmäärittämisraportti 2012.)

Yrityksen historia ulottuu vuoteen 1987, jolloin yrittäjä aloitti koneiden ja laitteiden suunnittelun ja valmistuksen pienessä verstaassa. Hänellä oli pitkä ura takana suunnittelijana sahateollisuuden parissa. Sahateollisuuden heikkenemisen ja yksitoikkoisten työtehtävien myötä syntyi päätös lähteä itsenäiseksi yrittäjäksi.

Aluksi hän teki alihankintatöitä ja konsultointia mutta yrityksen varsinainen liikeidea oli suunnitella ja valmistaa eri teollisuuden aloille työtä helpottavia laitteita, joilla niiden tuotantokapasiteettia saadaan nostettua.

1990-luvun puolivälin jälkeen alkoi valtava matkapuhelinten markkinoiden kasvu ja siihen kasvuun Yritys X pääsi voimakkaasti mukaan. Yritys toimitti muoviosien käsittely- ja teippauslaitteita suurille kansainvälisille matkapuhelinvalmistajille ympäri maailmaa. Yhteistyö jatkui aina 2000-luvun puoliväliin asti kunnes matkapuhelinmarkkinoiden hiipumisen myötä yritys joutui uusien haasteiden eteen ja samalla maailmanlaajuinen talouden taantuma pakotti Yritys X:n etsimään uusia asiakkaita täysin erilaisilta markkinoilta. 2010-luvulla yritys on ollut toteuttamassa lukuisia erikokoisia haasteellisia projekteja eri teollisuuden aloille.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista menetelmää.

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmisiä tiedon keruun instrumenttina ja haastateltava joukko valitaan huolellisesti. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettäessä haastateltavien todelliset ajatukset pääsevät esiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineiston keräämiseen puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin samanlaisen tilanteen. Haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat mutta haastattelija voi vaihdella niiden sanamuotoa ja järjestystä. Haastattelujen määrällä eikä aiheen käsittelyn syvällisyydellä ole niin suurta väliä mutta oleellista on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa. Vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin ja haastateltavat voivat vastata omin sanoin, joka jättää heille mahdollisuuden kertoa omia ajatuksia, tuntemuksia ja kokemuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.)

Haastattelun suunnitteluvaiheessa opinnäytetyön johdanto-osassa esitetyt tutkimusongelmat ja teoriaosuudessa esitetyt omistajanvaihdon vaiheet toimivat haastattelun teema-alueena. Haastattelutilannetta varten mietin jokaisen teema-alueen alle yksityiskohtaisempia alakysymyksiä, joiden avulla haastateltavien vastauksista voidaan saada teema-alueeseen tarvittavat tiedot.

Tein ensin koehaastattelun, jolla testasin kysymyksiä ja millaisia vastauksia niiden avulla saisin. Koehaastattelun aikana huomasin, että olin laatinut liian seikkaperäisiä kysymyksiä, joten vähensin niitä ja annoin vastaajalle enemmän mahdollisuuksia vastata täysin omin sanoin teema-alueisiin. Koehaastattelun jälkeen muokkasin haastattelurunkoa (Liite 1), jotta saisin haastattelujen avulla sitä tietoa mikä oli tullut esiin omistajanvaihdoksista teoriaosuudessa.

Haastattelut toteutin kahdella eri tavalla. Ostajien haastattelun suoritin 19.10.2014 ryhmähaastatteluna meillä kotona illalla klo 20. Se oli helpoin tapa järjestää niin haastateltavien kuin haastattelijankin kiireiden vuoksi. Kotona tapahtuva haastattelu takasi myös haastattelulle keskeytymättömän rauhan, jota ei todennäköisesti olisi ollut työpaikalla. Kerroin heille, että haastattelu nauhoitetaan matkapuhelimen äänitystoiminnolla. Aikaa haastatteluun meni noin 45 minuuttia.

Myyjän haastattelun toteutin 20.10.2014 hänen työhuoneessa aamulla klo 9.

Haastattelu keskeytyi kerran haastateltavan puhelimen soidessa mutta keskeytys oli maksimissaan puoli minuuttia. Kerroin haastateltavalle, että haastattelu nauhoitetaan. Nauhoitus tapahtui matkapuhelimen äänitystoiminnolla. Haastattelu kesti noin 30 minuuttia.

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Teemahaastattelussa aineistoa kertyy yleensä runsaasti, varsinkin jos haastattelija on pyrkinyt päästä syvälle monipuoliseen todellisuuteen. Mitä syvemmälle keskustelu on mennyt, sitä runsaampi on kertynyt nauhoitettu materiaali.

Aineiston runsaus tekee analyysivaiheesta mielenkiintoisen ja haastavan, mutta myös työlään. Aineiston käsittely ja analysointi pitäisi alkaa mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, tällöin aineisto on vielä tuoreessa muistissa. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 108.)

Laadullista aineistoa on mahdollista käsitellä tilastollisten tekniikoiden avulla, mutta tavallisimmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 219.) Käytin haastattelujen analysointiin teemoittelumenetelmää. Koska teemoja oli vain kolme kuten haastateltaviakin, oli heidän haastatteluista melko helppo kerätä teemojen alle esiin tulleet samankaltaiset vastaukset. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2008, 173) teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä kaikille haastateltavalle.

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2008, 138) aineiston purkamiseen on valittavana kaksi tapaa. Ensimmäinen vaihtoehto on, että koko haastattelu puretaan sanasta sanaan eli litteroidaan tai se voidaan tehdä valikoiden, esimerkiksi teema-alueista tai vain haastateltavan puheesta. Toinen vaihtoehto on, ettei aineistoa kirjoiteta tekstiksi, vaan teemojen koodaaminen ja päätelmät tehdään suoraan tallennetusta aineistosta.

Valitsin aineiston purkamiseen teemojen koodaamisen suoraan tallenteesta, koska haastattelumateriaalia oli vähän ja se oli kysymysten asettelun vuoksi helppo koodata suoraan laatimaani taulukkoon. Taulukon vasemmalla pystysarakkeessa oli teemat ja ylhäällä vastaajien nimet. Teemojen alle kirjoitin haastattelussa esitetyt alakysymykset. Kuuntelin haastattelut ensin kahteen kertaan läpi. Sen jälkeen kuuntelin haastattelut uudelleen useita kertoja ja poimin vastauksia sopivien teemojen ja alakysymysten alle. Tämä vaihe kesti useita tunteja. Haastattelujen tarkat kysymykset auttoivat saamaan vastauksia teemojen alle mutta haastattelun aikana haastateltavat kertoivat sellaistakin tietoa, jolla ei ollut merkitystä tutkimuksen kannalta.

4.4 Tulokset

Haastattelun alussa esitin haastateltaville opinnäytetyöni aiheen ja kerroin miten haastattelu liittyy työhön. Kerroin, että opinnäytetyön teoriaosassa on käsitelty omistajanvaihdoksen taustaa, siihen valmistautumista, toteuttamista ja haltuunottoa sekä yrityksen arvonnäytystä. Kerroin myös, että halusin

haastattelun avulla tuoda esille, miten pienen kahdeksan henkilöä työllistävän yrityksen omistajanvaihdos on toteutunut. Esitin heille haastattelun teemat ja kerroin että teemojen alla on alakysymyksiä, joiden avulla on tarkoitus saada vastauksia teema-alueisiin. Kaikki kysymykset esitettiin sekä myyjälle että ostajille, vaikka joissakin kohdissa kysymyksen esitystapa viittaa pelkästään ostajaan tai myyjään. Esittämällä kysymykset kaikille toivoin saavani selville heidän kaikkien mielipiteet ja ajatukset asiaan liittyen.

Kerroin, että haastattelu nauhoitetaan ja nauhoituksen tarkoitus on, että voin analysointivaiheessa palata vastauksiin ja tarkistaa, jos jokin asia on jäänyt epäselväksi. Annoin haastateltaville ohjeeksi, että he voivat vastata täysin vapaasti kysymyksiin ja he voivat palata jo aiemmin esitettyihin kysymyksiin, jos haastattelun aikana tulee mieleen jotain lisättävää. Tarkoituksena on saada selville vastaajien omia kokemuksia, ajatuksia ja mielipiteitä Yritys X:n omistajanvaihdosprosessista ja arvonmäärittämisestä.

Haastateltavilta kysyttiin ensin syitä, miksi yrittäjä on luopumassa yrityksestä. Kaikkien haastateltavien vastauksissa nousi esille yrittäjän ikä ja ettei hänellä ole jatkajaa perheessä tai lähisuvussa. Jatkajan puute lähisuvussa ei ole syy luopumiselle mutta potentiaalisten ostajaehdokkaiden ilmaantuminen on ollut syy ryhtyä myymään yritystä. Myyjän vastauksissa nousi esille maan yleinen taloudellinen tilanne ja sopiva hetki myydä yritys uusille, innokkaille yrittäjille. Ostajat mainitsivat myös sen, että myyjälle on varmasti tärkeää, että hänen elämäntyölleen löytyy jatkaja.

Mulla ei ole sille jatkajaa perheessä, toinen on ikä ja mä olen jo älyttömän kauan jo tehnyt tätä yrityshommaa, se on merkittävä syy. (Myyjä)

Kyllä se varmaan se, tai ainakin tuntuu et se pääsyy on se eläkeikään tuleminen, ikää alkaa olemaan. Ja sitä jatkajaa ei ole siellä perheessä. (Ostaja 1)

Se on elänyt tota firmaa ja elänyt tosta työstä, et sen jatkajan löytäminen on sille tosi tärkeä. (Ostaja 2)

Seuraavana haastateltavilta kysyttiin syitä, miksi ostajat ovat päätyneet ostamaan juuri tämän kyseisen yrityksen ja onko yrittäjyys ollut aikaisemmin mielessä. Molempien ostajien kohdalla yrittäjyys on ollut mielessä mutta vain toisella selkeästi tavoitteena toteuttaa. Ostaja 1:n kohdalla asia on ollut vain ajatuksissa, eikä se todennäköisesti olisi konkretisoitunut näin nopeasti, jos tätä kyseistä tilaisuutta ei olisi tullut eteen. Jos hän olisi ollut ainoa ostaja ja jatkaja, hän tuskin olisi yksin uskaltanut lähteä yrittäjäksi. Ostaja 2:n tavoitteena on ollut ryhtyä yrittäjäksi ja hän on ollut odotteluasemissa jos jostain löytyisi valmis yritys. Hän on mukana muissakin yrityksissä, myös perustamisesta alkaen.

Olin TTY:llä töissä ja tavoitteena oli siirtyä jossain vaiheessa omaan yritykseen töihin. Sen takia olin vähän odotteluasetelmissa, että sopiva tilaisuus verkostoja hyödyntäen ilmaantuu. Uskoin jossain määrin sattumaan, että se sopiva tilaisuus koittaa. Sattumien kautta törmäsin myyjään ja yritys x:ään ja näin siinä jossain määrin tulevaisuutta heti alkuun ja sillai puolittain vihjannut vuosien varrella kun mä tunsin myyjää, tota että kootkaa joku porukka ja ostakaa tää firma häneltä pois.” (Ostaja 2)

”Nyt tuli mieleen se, että ihan sillon vuosia vuosia sitten, kun kukaan ei tiennyt ostaja 2:sta mitään, niin myyjä puhu tavallaan mulle sillee, että hän myy sit tän sulle. Ja olihan siinä halu turvata oma työpaikka.” (Ostaja 1)

”Onhan aivan eri asia alottaa tyhjästä kun alottaa jatkamaan valmista pyörivää yritystä. Kun alottaa ei oo mitään markkinoita, siinä menee monta monta vuotta. Mulla meni siinä seitsemän, kahdeksan vuotta kun mä sain sen pyörimään. Tossa on periaatteessa kuitenkin kaikki valmiina. On organisaatio, työntekijät, periaatteessa kaikki toimii, on asiakkaat ja niin edelleen.” (Myyjä)

Kolmanneksi haastateltavilta kysyttiin, miten myyjä voi valmistautua yrityksen myyntiin. Myyjä mainitsi ensimmäisen ajatuksen eläkkeelle jäämisestä syntyneen vuonna 1998, kun hän oli ottanut itselleen vapaaehtoisen eläkkeen. Haastattelun aikana kävi selväksi, että valmistautuminen myyntiin on ollut kuitenkin vuosien mittainen projekti ja varsinainen ajatus eläkkeelle jäämisestä on syntynyt vasta vuosia myöhemmin. Myyjä oli aina sopivan tilaisuuden tullen puhunut tietyille sidosryhmille yrityksen myymisestä, kysynyt neuvoa kenen puoleen kannattaisi kääntyä ja olisiko se taloudellisesta näkökulmasta mahdollista toteuttaa.

Valmistautumiseen oli kuulunut, että myyjä oli halunnut tarjota tutuille kavereille (ostaja 1 ja ostaja 2) mahdollisuutta jatkaa yritystä.

Olin niin kun tavallaan saattamassa niitä siihen mahdollisuuteen ja sen jälkeen vasta niin kun tuli sitä molemminpuolista tahtoa (omistajanvaihdokseen) ni siinä vaiheessa otin tämmösen selvitysmiehen. Se on ihan ulkopuolinen. Kyselin vähän noilta, sanotaanko yhteistyökumppaneilta, ketä tossa nyt on noita tuttuja ja ketkä nyt liittyy tälläisiin asioihin, ni kysyin, et kenen puoleen kannattas kääntyä. Pankinjohtajan kanssa juttelin. (Myyjä)

Kyllähän se (myyjä) aina joskus vihjaili, et osta tästä firma. (Ostaja 1)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten ostajat ovat valmistautuneet yrityksen ostoon ja minkälaisista asioista otettiin selvää ennen neuvotteluihin ryhtymistä. Vastauksissa tuli esille, että toisen ostajan pitkä työhistoria yrityksessä korvasi osittain due diligencen, koska hän tunsi asiakkaat ja toimittajat sekä yrityksen toiminnan, niin heikkoudet kuin vahvuudet. Tilinpäätöksiin he tutustuivat viideltä viimeisimmältä vuodelta. Esille nousi seikka, että ostajat eivät osanneet tulkita tilinpäätöksen lukuja tarpeeksi tai lähinnä sitä, että niitä olisi pitänyt avata tarkemmin. Yrityksen ihan todellinen taloudellinen tilanne ei ollut aikaisemmin selvillä ja jäi ostajilta vähän liian vähäiselle huomiolle. Verotusta selvitettiin jonkin verran osinkoverotuksen ja tappioiden vähentämisen osalta. Verotuksen kannalta paras vaihtoehto oli, että omistajanvaihdos toteutettiin ostamalla enintään 50 % osakkeista, koska suuremmalla osuudella osakeyhtiö olisi menettänyt oikeuden käyttää edellisten vuosien tappioita hyvityksenä verotuksessa.

Tietysti se oli se kirjanpitotieto ja tota kaiken sen tiedon annoin mitä ite osasivat kysyä ja mitä ite ymmärsin antaa. Kyllä pyrin kaikesta kertomaan. (Myyjä)

Kyllä se oli mulla se arvio omassa päässä niistä asiakkuuksien arvostamisesta, jota kuitenkin näin tärkeämpänä asiana ja suurempana potentiaalina. Tavallaan nähdä siihen mikä on se oma vaikutusmahdollisuus siihen kehitykseen. (Ostaja 2)

Kulurakenne ei ollu selvillä, se on vasta selvinnyt parin viime kuukauden aikana. Ei tullut paremmin keskitytty mistä ne tilinpäätöksen luvut on tullu. (Ostaja 2)

Meijänhän se olis pitänyt tarkistaa siinä vaiheessa. (Ostaja 1)

Valmistautumisvaiheessa rahoitusvaihtoehtoista otettiin selvää pankista ja Finnverasta. Selvitettiin paljonko on mahdollista saada lainaa, minkälaisilla vakuuksilla ja maksuajoilla. Vaiheittainen ostaminen oli ainoa mahdollisuus ostaa yrityksen osakkeita, koska yrityksen hinta oli sen verran korkea, ettei niiden lunastamiseen kerralla ollut mitään mahdollisuutta. Rahoitus järjestyi toiselle ostajalle pankista ja toiselle sekä pankista että Finnverasta.

Kyllä se ainakin kävi ilmi, että mun on vaikea saada rahaa pankista. (Ostaja 2)

Pankinjohtajalta tuli selvä lausunto, että hyvältäähän nää pari viimeistä vuotta näyttää mutta se ei välttämättä vielä riitä ja mitäs sitte jos ei nää näytäkkään hyvältä. Et ollaanko sellaseen varauduttu. Käytiin sitä läpi, että mitä sen eteen tehdä, että ne hyvät vuodet jatkuis. Kun lähihistoriassa oli niitä niinku järkyttävän huonoja vuosia. (Ostaja 1)

Kyllä mä tuolla yritin puhua vähän asioista esimerkiksi pankissa, että onko ylipäättään mahdollisuutta saada rahaa. (Myyjä)

Neuvotteluiden varsinaisesta alkamisajankohdasta ei ollut tarkkaa muistikuvaa, mutta haastattelun aikana ostajat miettivät, mikä projekti heillä oli ollut menossa, jonka aikana he olivat yhdessä ruvenneet keskustelemaan yrityksen ostamisesta. Myyjä oli useita vuosia aikaisemmin vihjaillut, että yritys olisi jossain vaiheessa tulossa myyntiin mutta asiat eivät edenneet silloin mihinkään. Ajatus yrityksen ostamisesta oli kuitenkin jäänyt molempien ostajien mieleen. Keväällä 2011 yrityksessä työskennellyt ostaja oli ollut lähdössä toisen yrityksen palvelukseen. Myyjä ja ostaja neuvottelivat mahdollisesta lähtemisestä, jonka jälkeen myyjä tarjosi hänelle mahdollisuutta tulla mukaan yrityksen omistajaksi. Ostaja päätti jäädä yritykseen ja ruveta selvittämään osakkeiden ostoon liittyviä asioita. 2011 syksyllä ostajat ottivat toisiinsa yhteyttä ja keskustelivat ensimmäisen kerran yhdessä mahdollisuudesta ostaa yhdessä yrityksen osakkeita. Yrityksen hinnan muodostaminen oli se, mistä käytiin useita neuvotteluja, useita tunteja yhdessä myyjän, ostajien ja konsulttiyrityksen kanssa.

Mul on taltioituna se hetki tota valvontakamera räpsähti silloin ku mä ajoin Tampereelle Heinolasta ja tota sä (ostaja 1) soitit matkalla sen X projektin aikana. Et se oli jotain marras tai joulukuuta 2011, ku ajoin Tampereelle takas. Sä (ostaja 1) soitit

ja muistaakseni alotit sen kysymyksen et mites, mites toi Yritys X:n tilanne susta näyttää. (Ostaja 2)

Ihan varmaa sellanen oikeesti virallinen alko keväällä 2011, jos näitä vihjailuja ei oteta huomioon. Mut sit se alko junnaamaan et siinä ei tapahtunu mitään. Mut meniks siinä tyylä se vuos ennen ku kaupat tehtiin. (Ostaja 1)

Asiantuntijana omistajanvaihdoksessa toimivat pankin ja Finnveran lisäksi konsulttiyritys, joka laati yrityksen arvonmääritysraportin, kauppakirjan ja osakassopimuksen. Myyjä oli ollut aikaisemmin yhteydessä konsulttiyritykseen ja Finnveran lainan ehtona oli, että myyjä ja ostajat käyttäisivät nimenomaan kyseistä yritystä apuna.

Se hoiti sitä käytännön puolta (konsulttiyritys), teki sitä yrityksen hinnottelua ja sitte näitä sopimusluonnoksia ja tää tyyppejä asioita. (Myyjä)

Mulle kävi se ilmi, että pankista mä en sitä lainaa saa, jos mä en saa sitä Finnvera mukaan mut se pankinjohtaja ei sitä ihan suoraan sanonut ja Finnvera edellytti että käytetään tätä tiettyä konsulttia. (Ostaja 2)

Kauppa toteutettiin osakekaupalla, jossa ostajat ostivat molemmat 25 % yrityksen osakekannasta. Loppujen osakkeiden lunastamisesta on sovittu osakassopimuksessa. Ostajien mielestä oli ainoa oikea vaihtoehto tehdä vaiheittainen osakekauppa, koska heillä ei olisi ollut mahdollisuutta rahoittaa koko osakekannan ostamista kerralla. Osakekauppa oli ainoa vaihtoehto toteuttaa kauppa, eikä muista tavoista edes puhuttu.

Omistajanvaihdoksen ensimmäisen vaiheen jälkeen haltuunotto tapahtui omalla painollaan, eikä sitä otettu mitenkään puheeksi neuvottelujen yhteydessä. Ajanpuutteen katsottiin aiheuttaneen, ettei asiaa varsinaisesti otettu huomioon. Myyjän kohdalla luopuminen on ollut tietoista sivuun siirtymistä asioiden hoitamisessa ja jättää niiden hoitaminen ostajien vastuulle. Ostajien mielestä haltuunotto on enemmänkin vain tapahtunut ja siitä olisi pitänyt enemmän puhua, miten asioita tullaan hoitamaan. Myyjän sekä ostajien mielestä taloudellinen haltuunotto ei mennyt toivotulla ja ennustetulla tavalla. Yritys on pienentynyt, joka ei ollut suunniteltua eikä kenenkään tarkoituksena.

Kyllä se aika hyvin on toteutunu. Ensinnäkin tutustuttanut asiakkaisiin, sen mitä nyt pystykään, koska olihan näistä osa jo tuttuja jo molemmillekin. Tavallaan niinku oon koko ajan niinku pyrkiny väistymään pois ja olla osallistumatta tiettyihin asioihin, koska jossain vaiheessa mä en oo tässä antamassa neuvoja. Se itsenäisyys pitää löyty. Luulen siinä onnistuneeni. (Myyjä)

Onhan tää tehny vähän kipeetäkin, kun tää aika on siinä suhteessa vähän huono et tää ei lähteny sillä viisii niinku, joskus nää lamat loppuu mut tää lama ei ole vaan loppunu. Eikä se oo ollu pelkästään meistä kii. Koko ajan tää yritys on pienentyny ja joutunu pienentymään, se ei ooollu kenenkään tarkoitus. (Myyjä)

Jossain määrin haltuunotto tapahtu varmaan hyvinki jossain määrin nopeesti ja radikaalisti mutta tota sitä ei oo puhuttu sellaseks, se vaan niinku tapahtu sillai. (Ostaja 2)

Viimeisenä kysymyksenä oli arvonmäärityksen toteuttaminen. Haastateltavilta kysyttiin miten arvonmääritys toteutettiin ja käytettiinkö asiantuntijapalveluita. Myyjä oli kertomansa mukaan perehtynyt oma-aloitteisesti erilaisiin tapoihin miten yrityksen arvo voidaan laskea. Hän on joskus joutunut ottamaan kantaa yrityksen arvosta ja jonkunlainen ajatus siitä hänellä on aina ollut. Yrityksen hinnasta ei ole teetetty aikaisemmin mitään virallista laskelmaa. Asiantuntijan tekemään selvitykseen ja arvonmääritysraporttiin tutustuttiin huolellisesti ja niitä käytiin läpi useamman kerran useissa neuvotteluissa. Ostajien mielestä arvonmääritys oli laadittu asiallisesti ja oikein ja arvonmääritysraportissa oli tuotu esille oikeat asiat.

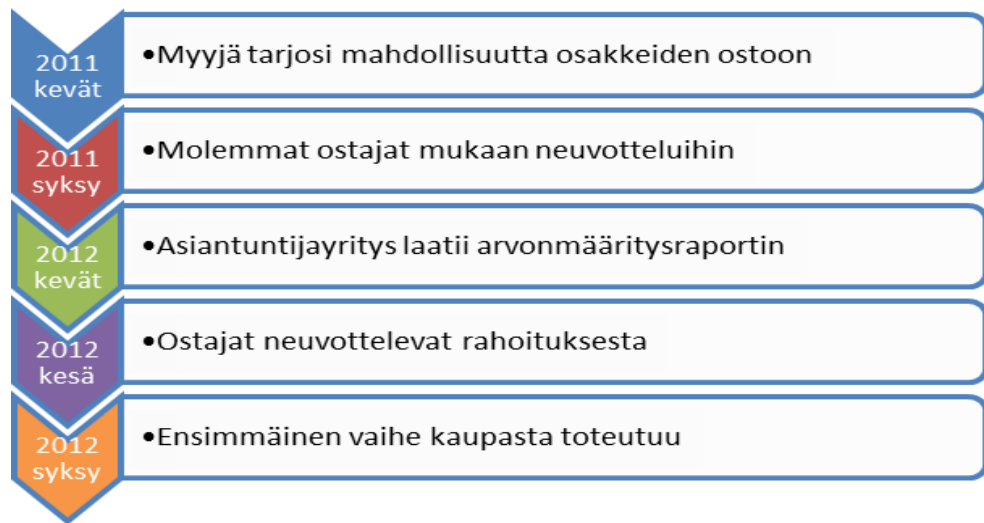
Jos joskus tulee joku ostaja niin sillä olis pitänyt olla se kolme muovikassillista rahaa mukana. Mitä ne kolme muovikassillista olis ollu, ni se yks olis ollu se bisneksen arvo, yks oli tämä tota yrityksen varallisuus ja kolmas olis ollu työntekijät ja muut. Et kyl tietynlainen ajatus mulla oli tietyistä asioista. (Myyjä)

Konsulttiyritys katto sitte kaikki tarkasti. Se kävi hyvinkin tarkkaan kaikki läpi kun oltiin niissä kaupantekoneuvotteluissa. (Myyjä)

Eihän me lähetty mihinkään tarjouskilpailuun siitä hinnasta. Oli vaan niin hirveä polte päästä mukaan ja järjestellä rahotusta. (Ostaja 1)

Ihan oikeet asiat oli tuotu esiin ja riskimomentti oli molempiin suuntiin. (Ostaja 2)

Haastattelujen perusteella on laadittu alla oleva taulukko, kuvio kahdeksan, joka esittää omistajanvaihdoksen ensimmäisen vaiheen toteutumisen aikataulua.



KUVIO 8. Omistajanvaihdoksen ensimmäisen vaiheen toteutuminen

4.5 Arvonmääritys

Koska arvonmääritysraportti sisältää luottamuksellista tietoa Yritys X:stä, käydään se läpi yleisellä tasolla. Lukuina esitetään vain eri arvonmääritysmenetelmillä saadut tulokset, jotta nähdään miten erilaisiin tai toisistaan poikkeaviin lopputuloksiin niiden avulla voidaan päästä. Mikään näistä luvuista ei ole toteutunut kauppasumma, vaan se on myyjän ja ostajien välisen neuvottelun tulos, jossa apuna on käytetty asiantuntijayrityksen luomaa arvonmääritysraporttia ja osakassopimusta. Myyjän pyynnöstä yrityksen arvonmäärityksen suoritti Advance Team Oy keväällä 2012. Jatkossa Advance Team Oy:stä käytetään sanaa asiantuntijayritys.

Myyjä kävi useita neuvotteluja asiantuntijayrityksen edustajan kanssa ja edustaja kävi tutustumassa paikan päällä yrityksen tiloihin ja toimintaan. Myös ostajat olivat osassa neuvotteluista mukana, joissa käytiin läpi erilaisia arvonmäärityksen menetelmiä ja niiden tuottamia tuloksia. Neuvotteluja käytiin kevään ja kesän 2012 aikana. Näiden neuvottelujen ja haastattelujen avulla asiantuntijayrityksen edustaja laati arvonmääritysraportin, osakekauppakirjan ja osakassopimuksen.

Raportin ensimmäisessä vaiheessa on selvitetty toimeksiannon taustat ja Yritys X:n perustiedot. Yritysesittelyssä on kerrottu yrityksen historiasta ja nykyisestä toiminnasta, asiakkaista, henkilökunnasta ja tuotantotiloista sekä omistajanvaihdoksen tilanteesta.

Yritys X:n arvonmäärityksessä on käytetty seuraavia menetelmiä; substanssiarvolaskelmaa ja tuottoarvoa perustuen toteutuneeseen tulokseen ja siihen tehtyihin korjauksiin sekä vertailua Asiantuntijayrityksen toteutuneisiin kauppoihin ja asiantuntijan arviota. Lisäksi yrityksen arvoa on määriteltä ostajan näkökulmasta PTS-laskelman avulla. PTS-laskelma on Yritys X:n pitkän aikavälin kannattavuuden ja kassavirtojen arvioimiseksi tehty tulevien vuosien tuloslaskelma-, tase- ja kassavirtalaskelma.

Substanssiarvolla tarkoitetaan yrityksen varojen ja velkojen erotusta arvostettuna käypiin arvoihin. Mikäli tasearvot vastaavat käypiä arvoja, substanssiarvo on useimmiten yrityksen oman pääoman arvo. Laskelmassa on käytetty kaluston kohdalla käypiä arvoja, jotka on arvioitu 250.000 euron arvoiseksi ja siinä on huomioitu tehdyistä arvonkorotuksista aiheutuva ns. piilevä verovelka. Piilevällä verovelalla tarkoitetaan sellaista verovelkaa, joka jouduttaisiin maksamaan myyntivoitosta, mikäli yritys myy omaisuuttaan yli tasearvon. (Advance Team, 2012.)

- Yritys X:n substanssiarvoksi on saatu 183.000 €.

Ostajaa kiinnostaa eniten yrityksen tulevat tuotot. Aikaisempien vuosien tuloksilla on kuitenkin merkitystä. Ne ovat perusta tulevien tuottojen laskemiselle. Ne varmistavat, että tulevat kassavirrat perustuvat realismiin. Yrityksen keskimääräinen nettotulos oli negatiivinen tilikausina 2007–2011. (Advance Team 2012.)

- Yritys X:llä ei ole lähihistoriaan perustuvaa tuottoarvoa.

PTS-laskelman mukaan Yritys X:n viiden seuraavan vuoden toiminnan kassavirta on yhteensä 1.270.000 €. Tilinpäätöksen 12/2011 mukaan yhtiöllä on korollista vierasta pääomaa noin 146.000 €. Edellä mainitut arvioidut viiden seuraavan vuoden toiminnan kassavirrat on diskontattu nykyhetkeen. Diskontattujen

kassavirtojen nykyarvo on vuosilta 2012 – 2016 yhteensä 854.000 €, josta on vähennetty korollisten velkojen arvo 146.000 €. (Advance Team 2012.)

- Tulevaisuuden kassavirtojen nykyarvolaskelmalla Yritys X:n arvo on 708.000 €

Asiantuntijalla on ollut käytettävissään Yritys X:n viimeisimmän tilikauden tasekirja, tase-erittelyt sekä verotuspäätös 2010. Sen lisäksi asiantuntija on haastatellut yrityksen myyjää. Asiantuntijayrityksellä on ollut myös käytettävissä toteutuneiden yrityskauppojen hinnat. Näihin seikkoihin perustuen asiantuntija on muodostanut käsityksen Yritys X:n taloudellisesta arvosta. (Advance Team 2012.)

- Yritys X:n osakkeiden taloudellinen arvo on 675.000 – 725.000 €

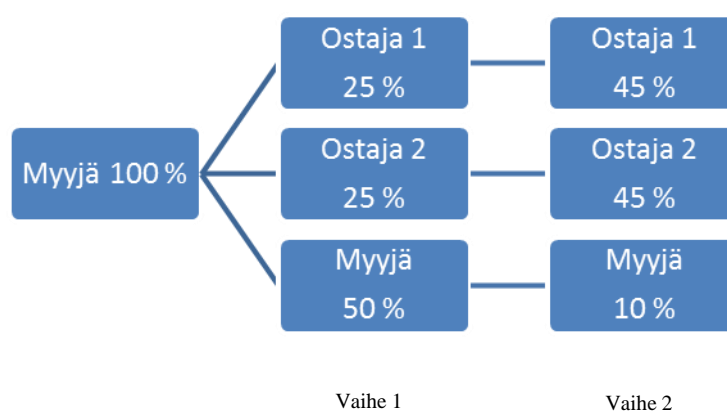
YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYS	YRITYKSEN ARVO
Substanssiarvo	183.000 €
Tuottoarvo perustuen viimeiseen 5 tilikauteen	negatiivinen
Asiantuntijan arvio osakkeiden arvosta	675.000 – 725.000 €

KUVIO 9. Yhteenvedo yrityksen arvonmäärityksen tuottamista tuloksista (Mukaillen Advance Team 2012.)

Asiantuntijayritys on laatinut osakassopimuksen, jossa on sovittu myyjän osakkeiden luovutuksen aikatauluista ja ehdoista sekä osapuolten yhteisen liiketoiminnan periaatteista. Omistajanvaihdoksen ensimmäisestä vaiheesta on sovittu, kuinka paljon ostajat ostavat yrityksen osakkeita ja mikä on ostettavien osakkeiden hinta. Ensimmäisessä vaiheessa osakkeiden hinta määräytyi asiantuntijayrityksen luoman arvonmäärityksen sekä myyjän ja ostajien käymien

neuvottelujen pohjalta. Toisessa vaiheessa osakkeen hinta määräytyy oikaistun oman pääoman kehityksestä laaditun taulukon mukaan. (Advande Team, 2012.)

Käytännön toteutusvaihtoehtoja mietittäessä päädyttiin ostamaan Yritys X:n osakkeet vaiheittain. Ensin myydään 50 % osakekannasta ja muutaman vuoden kuluttua 40 % eli yhteensä 90 % yrityksen osakkeista. Tällöin myyjälle jää 10 %. Ensimmäisen vaiheen osakkeiden oston ostajat rahoittivat henkilökohtaisella lainalla pankista sekä Finnverasta. Kuviossa 10 on havainnollistettu miten osakkeiden ostoa voidaan toteuttaa.



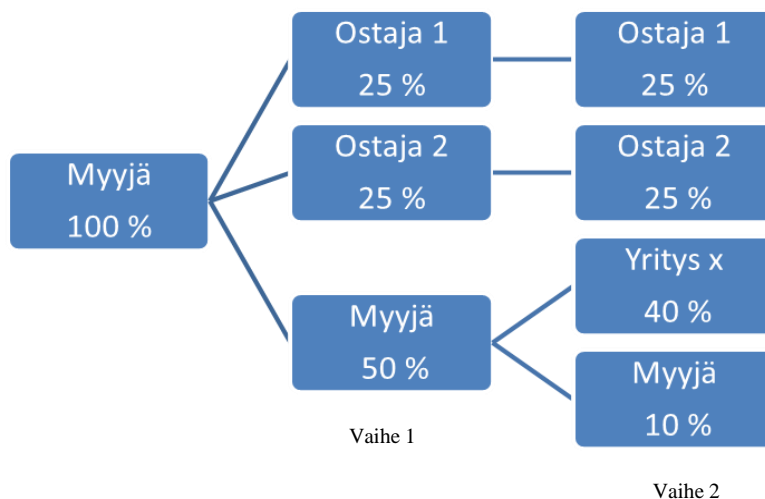
KUVIO 10. Osakkeiden ostamisen 1. toteuttamistapa

Tällä toteutustavalla yhtiölle kertyneet tappiot voidaan vähentää kymmenen vuoden aikana niiden syntymisestä lukien. Oikeus tappioiden vähentämiseen menetetään, jos osakkeista yli puolet vaihtaa omistajaa tappiovuoden aikana tai sen jälkeen muun saannon kuin perinnön tai testamentin kautta. Säännöksiin liittyy kuitenkin mahdollisuus hakea poikkeuslupaa erityisistä syistä. Erityisiä syitä ovat mm. sukupolvenvaihdosluovutukset, yrityksen myynti työntekijöille ja erityiset työllistymisvaikutukset. (Tuloverolaki 6. luku, 122 §.)

Osakassopimuksessa on esitetty vaihtoehtoinen tapa miten omistajanvaihdoksen toinen vaihe voidaan toteuttaa. Tässä tapauksessa myyjä myy yritykselle 40 % omistamistaan osakkeista. Ostajana on Yritys X, joka rahoittaa kaupan joko pankkilainalla tai yrityksen omilla varoilla.

Kun omistajanvaihdoksen toinen vaihe on suoritettu loppuun, myyjän työskentelyvelvollisuus yrityksessä päättyy. Tällöin yritykseen tulee valita uusi hallitus ja toimitusjohtaja. (Advance Team 2012.)

Kuviossa 11 on esitetty osakkeiden ostaminen vaihtoehtoisella tavalla.



KUVIO 11. Osakkeiden ostamisen vaihtoehtoinen tapa

4.6 Johtopäätökset ja pohdintaa

Työn teoriaosuutta tehdessäni ja omistajanvaihdoksen materiaaliin tutustuessani huomasin, että yrityksen omistajanvaihdos on aina prosessi, joka pitää sisällään tiettyjä vaiheita. Yrityksen koosta riippumatta prosessi pitää sisällään omistajanvaihdokseen valmistautumisen, toteuttamisen ja haltuunoton. Ennen omistajanvaihdoksen alkamista jokaisesta myytävästä yrityksestä tulee tehdä arvonmääritys, että myyjä voi pyytää yrityksestään ja elämäntyöstään sopivan hinnan ja ostajilla on mahdollisuus ostaa itselleen työpaikka ja tulevaisuutta.

Työn empiirisessä osassa haastattelin myyjää ja ostajia selvittääkseni miten nämä vaiheet ovat toteutuneet yrityksen omistajanvaihdoksessa. Tässä tutkimuksessa teoria ja käytäntö tukivat hyvin toisiaan. Teoriaosassa esitetyt omistajanvaihdoksen vaiheet ovat toteutuneet case-yrityksessä. Niiden ja arvonmäärityksen avulla myyjä ja ostajat päätyivät toteuttamaan

omistajanvaihdoksen ensimmäisen vaiheen ja sopimaan loppujen osakkeiden lunastamisesta.

Ostajien vastauksista tuli ilmi, ettei eri vaiheisiin ehditty tai osattu paneutua riittävästi. Toisaalta he myös totesivat, ettei kaikkiin asioihin ollut tarve paneutua, koska myyjä ja ostajat tuntevat toisensa ja ostajat tuntevat yrityksen asiakkaat, toiminnan ja työntekijät. Se voi taas aiheuttaa, ettei tule tarpeeksi kiinnitettyä asioihin huomiota vaan pitää niitä itsestäänselvyytenä. Tämän tutkimuksen aikana selvisi, että ostajat olisivat tarvinneet enemmän tietoa mistä tilinpäätöksen luvut koostuvat. He pitivät sitä asiana, joka olisi kuulunut heidän itsensä selvittämään.

Myyjän valmistautuminen yrityksen myyntiin on tapahtunut pikkuhiljaa ja se on käsittänyt omistajanvaihdokseen liittyvien tietojen hankkimista eri sidosryhmiltä. Samalla hän on tehnyt ”hiljaista” myyntityötä löytääkseen yritykselle jatkajan. Yrityksenmyyntiä ei hoidettu missään virallisissa kanavissa vaan sopivissa tilanteissa hän on tuonut esille, että yritys voisi olla myytävänä tai ainakin siitä kiinnostuneet voivat ottaa omistajaan yhteyttä. Myyjän omat toimet ovat hyvä esimerkki siitä, miten ostaja voi löytyä läheltä, kun vain rohkeasti ilmaisee halunsa myydä yrityksen.

Ostajat kertoivat, etteivät he ymmärtäneet kääntyä sellaisten asiantuntijoiden puoleen, joilta olisi saanut tietoa ja neuvoja omistajanvaihdosprosessin eri vaiheista. Ainoat asiantuntijat joiden kanssa he asioivat olivat pankki, Finnvera ja arvonnäilyksen suorittanut yritys. Näissä tapaamisissa ei ostajilta kysytty, ovatko he käyttäneet mitään muita omistajanvaihdos- ja asiantuntijapalveluita, jossa olisi tutustuttu omistajanvaihdosprosessin sisältöön ja annettu ohjeita sen läpiviemiseen. Näitä palveluita on runsaasti tarjolla mutta tässä tapauksessa niiden hyödyntäminen ei toteutunut. Jatkossa voisivat esimerkiksi pankit rahoitusneuvottelujen yhteydessä ohjata asiakkaita oikeiden palveluiden pariin. Myös rahoituksen saamisen edellytyksenä voisi olla, että tulevan yrittäjän pitäisi käydä asiantuntijan kanssa läpi mitä omistajanvaihdosprosessi sisältää ja minkälaisiin asioihin pitäisi kiinnittää huomiota.

Omistajanvaihdoksen jälkeiseen haltuunottoon vastaajat eivät olleet tyytyväisiä. Heidän mielestä siihen ei paneuduttu laisinkaan vaan asiat ovat vain tapahtuneet. Myyjän ja ostajien välillä ei sovittu minkäänlaisesta tehtäväjaosta tai vastuualueista, joka on jälkeenpäin osoittautunut huonoksi ratkaisuksi. Taloudellinen haltuunotto ei sujunut toivotulla tavalla. Aika omistajanvaihdoksen suorittamiseen ei ollut paras mahdollinen. Yrityksen liikevaihto ei kasvanut ennustetulla tavalla, minkä vuoksi jouduttiin irtisanomisiin. Yrityksen pienentyminen ei ollut kenenkään tarkoituksena tai suunnitelmissa, vaan se on pitkään jatkuneen yleisen taloudellisen tilanteen tuomaa heilahtelua.

4.7 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kertomus miten tutkimus on toteutettu ja tarkkuuden on koskettava kaikkia tutkimuksen vaiheita. Aineiston keräämisen vaiheet ja olosuhteet tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelututkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineisto kerättiin, käytetystä ajasta, häiriötekijöistä ja virhetulkinnoista. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.) Tässä tutkimuksessa haastattelujen suunnittelu, toteuttaminen ja analysointi on kerrottu niin totuudenmukaisesti kuin se on mahdollista. Tältä osin tutkimuksen voidaan katsoa olevan luotettava.

Haastattelukysymyksiä laatiessani otin huomioon johdannossa esitetyn tutkimusongelman sekä alaongelmat, jotka ratkaisemalla päästään tavoitteeseen. Oppinäytetyön teoriaosuudessa esitetyt omistajanvaihdoksen vaiheet muotoilin haastattelun teema-aiheiksi. Haastattelun tuloksista tehdyt johtopäätökset on tehty haastattelusta syntyneestä aineistosta. Tutkimuksessa saatiin selville se mitä oli tarkoituskin selvittää eli miten case-yrityksen omistajanvaihdos toteutui. Tältä osin voidaan katsoa, että tutkimus on luotettava.

Koska kyseessä on case- eli tapaustutkimus, jossa on tutkittu vain Yritys X:n omistajanvaihdosta, ei haastattelun tuloksista voida vetää mitään yleisiä johtopäätöksiä. Haastattelun tarkoituksena oli tuoda ilmi myyjän ja ostajien kokemuksia omistajanvaihdoksesta juuri tässä kyseisessä tapauksessa. Jos tutkimus tehtäisiin jollekin toiselle yritykselle, haastattelun kysymykset voidaan

toistaa mutta vastaukset olisivat todennäköisesti erilaiset. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa haastattelemalla useampia omistajanvaihdoksen kokenutta myyjää ja ostajaa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Yritys X:n omistajanvaihdos on lähtenyt toteutumaan yrittäjän oman aktiivisuuden tuloksena ja jatkajien löytyminen yrityksen omista työntekijöistä ja yhteistyökumppanien joukosta on oiva esimerkki siitä miten yrittäjä itse voi vaikuttaa, että yritys saadaan myytyä. Omistajanvaihdos toteutui puolessatoista vuodessa mutta yrittäjä on tehnyt luopumista yrityksestään jo useita vuosia. Asiantuntija-apua on osattu hakea niin yrityksen arvonmääritykseen kuin rahoituksen hankkimiseen muttei muuhun omistajanvaihdosprosessin vaiheisiin. Haastatteluissa haastateltavilla nousi monia yhteisiä ajatuksia miten omistajanvaihdos on toteutunut mutta ostajien kohdalla ilmeni etteivät he olleet osanneet perehtyä tilinpäätöksen lukuihin tarpeeksi hyvin. Yrityksen arvonmäärityksen toteutti asiantuntijayritys, jonka laatiman raportin pohjalta myyjä ja ostajat ovat neuvotelleet yrityksen osakkeille käyvän hinnan. Omistajanvaihdos toteutetaan vaiheittain, jolloin ostajien on helpompi lähteä mukaan ja saada rahoitusta osakkeiden ostamiseen.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten mikroyrityksen omistajanvaihdos voidaan toteuttaa ja kuinka se on toteutunut case-yrityksessä. Työn teoriaosuudessa lukijalle haluttiin antaa tietoa miten ajankohtainen ja tärkeä aihe omistajanvaihdokset ovat ja kuinka suurta määrää yrityksiä ja työntekijöitä asia koskettaa lähitulevaisuudessa.

Teoriaosuudessa käsiteltiin myös omistajanvaihdosprosessin kolmea eri vaihetta; valmistautumista, toteuttamista ja haltuunottoa. Toisena kohtana oli arvonmääritys, jossa käsiteltiin sen tavoitteita ja menetelmiä. Menetelmissä esiteltiin kaksi tyypillisintä omistajanvaihdoksen toteutustapaa. Lähteinä käytettiin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja internet-sivuja.

Työlle asetetut tavoitteet saatiin täytettyä. Teoriaosuudessa saatiin selville omistajanvaihdosprosessin vaiheet ja arvonmääritysmenetelmät. Empiirisessä osassa perehdyttiin case-yrityksen avulla oikeassa elämässä toteutuneeseen omistajanvaihdokseen. Teorian ja käytännön todettiin tukevan hyvin toisiaan mutta käytännön esimerkissä selvisi asioita, joihin ostajien olisi pitänyt paneutua tarkemmin.

Omistajanvaihdosmateriaaliin tutustuessani ja teoriaosuutta kirjoittaessani ilmeni, miten suuri määrä yrittäjiä on tulossa eläkeikään lähitulevaisuudessa ja kuinka suurta määrää yrityksiä ja työntekijöitä asia koskee. Seuraavien vuosien aikana arvioidaan liiketoiminnan omistajanvaihdoksen tai sen lopettamisen koskevan lähes 250 000 henkilöä, joista yrittäjiä on reilut 60 000. Näistä yrittäjistä yli 45 000 on ilman jatkajaa. Suurin osa näiden yrittäjien liiketoiminnasta on kannattavaa ja siksi on yhteiskunnallisesti merkittävää, että niille löytyisi jatkaja. Jatkajan löytyminen omasta perheestä tapahtuu suhteellisen harvoin ja siksi onkin ryhdytty miettimään muita keinoja, joilla nämä yritykset voidaan pitää elinkelpoisina. Yhtenä varteenotettavana keinona on etsiä jatkajia yritysten omista työntekijöistä. Näiden työntekijöiden löytymiseksi on ryhdytty tekemään systemaattista työtä niin valtakunnallisesti kuin maakunnissa.

Työn empiirisessä osassa haastateltiin case-yrityksen myyjää ja ostajia ja tarkoituksena oli selvittää miten omistajanvaihdos oli toteutunut kohdeyrityksessä. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena ja saatuja vastauksia analysoitiin teemoittelumenetelmällä. Teemoja olivat omistajanvaihdokseen valmistautuminen, sen toteuttaminen ja arvonmääritys.

Haastattelun tuloksista selvisi, että omistajanvaihdos oli lähtenyt toteutumaan myyjän oman aktiivisuuden vuoksi. Hän oli vihjaillut sopivissa tilanteissa sopiville henkilöille, että yritys voisi olla myytävänä. Yrityksessä työskennellyt ostaja oli ollut lähdössä toisen yrityksen palvelukseen, jolloin myyjä tarjosi hänelle mahdollisuutta ryhtyä yrityksen jatkajaksi tulevaisuudessa. Yhteisten neuvottelujen jälkeen ostaja päätti tarttua myyjän tarjoamaan tilaisuuteen ja ruveta selvittämään omistajanvaihdokseen liittyviä asioita. Selvittelyjen ja neuvottelujen edetessä ostajan rinnalle löytyi toinen jatkaja yhteistyökumppanien joukosta.

Omistajanvaihdos toteutui pääsääntöisesti teoriaosuudessa mainittuja vaiheita noudattaen mutta asiantuntijapalveluita ei osattu käyttää laajemmin hyväksi. Ainoat asiantuntijapalvelut joita myyjä ja ostajat olivat käyttäneet, olivat rahoitusvaihtoehtojen selvittäminen ja yrityksen arvonmääritys. Yrityksessä ei tehty varsinaista due diligence-tarkastusta, koska toinen ostajista oli yrityksen pitkäaikainen työntekijä ja toinen oli ollut yhteisissä projekteissa mukana.

Teoriaosuudessa selvitettiin kuinka suuri määrä yrittäjiä on lähi vuosina tulossa eläkeikään ja heistä suurimmalla osalla ei ole jatkajaa tiedossa. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla juuri nämä yrittäjät ja heidän työntekijänsä. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää työntekijöiden halua ja mahdollisuuksia jatkaa yritystoimintaa ja minkälaista neuvontaa ja ohjausta omistajanvaihdoksista juuri tälle kohderyhmälle tulisi antaa. Toisena jatkotutkimuksen kohteena voisi olla, kuinka asiantuntijapalvelut ja omistajanvaihdosta pohtivat myyjät ja ostajat saataisiin kohtaamaan toisensa paremmin. Näistä tutkimuksista saatava tieto voisi auttaa omistajanvaihdosten toteuttamista ja kehittää asiantuntijapalveluiden saavutettavuutta tulevaisuudessa.

Tästä tutkimuksesta on hyötyä niille, jotka suunnittelevat omistajanvaihdosta ja joiden työntekijät ovat kiinnostuneita yritystoiminnan jatkamisesta.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Blummé, N., Pitkänen, T., Raunio, M. & Äärilä, L. 2008. Yritystoiminnan uudelleenjärjestely. Helsinki: KHT-Media Oy.

Blomquist, L., Blummé, N., Lumme, E., Pitkänen, T. & Simonsen, L. 2001. Due diligence osana yrityskauppaa. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Bäck, J., Karsio, T., Markkula, E-M. & Palmu, M. 2009. Due Diligence - Onnistuneen yrityskaupan edellytys. Helsinki: KHT Media Oy.

Erkkilä, K.K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Heinonen, J. 2005. Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos. Helsinki: Tietosanoma Oy

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. Teemahaastattelu. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.osin uudistettu painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Huovinen, J-P. 2013. Osakeyhtiön myynti lähipiirin ulkopuolelle – 2 yrityskaupan tapaa. Veronmaksajan taloustaito. Taloustaito yritys. 8/2013, 2-14.

Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Kariston kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino.

Kangas, K. E. & Pättiniemi, P. 2000. Employee buy out – käsikirja. Pori: Yliopistopaino

Kymmenen uutiset 2013. MTV 3. Toimittaja Leea Ollikainen 5.10.2013.

Manninen, P. 2001. Yritys vaihtaa omistajaa: sukupolvenvaihdos ja yrityskauppa käytännössä. Porvoo: WS Bookwell Oy

Rantanen, J. 2013. Arvonmääritys yrityskaupassa. 2. painos. Suomen yrittäjien Sypoint Oy.

Tenhunen, L. & Werner, R. 2000 Yrityskaupan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Elektroniset lähteet:

European Comission.2012. Facilitating Transfer of business. Guidebook Series: How to support SME Policy from Structural Funds. [viitattu 8.10.2014].
Saatavissa: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/regional-sme-policies/documents/no.3_transfer_of_business_en.pdf

Finnvera. 2014. Yrityksen ostaminen. [viitattu 6.1.2014]. Saatavissa:
<http://www.finnvera.fi/kehittaminen-ja-kasvu/Muutoksen-rahoitustarpeita/Yrityskauppa-ja-omistajanvaihdos>

Hauta-aho, A. 2013. Tutkijayliopettaja Elina Varamäki palkittiin omistajanvaihdosten asiantuntijana. Seinäjoen ammattikorkeakoulun verkkolehti SePRO [viitattu 26.11.2013]. Saatavissa:
<http://sepro.seamk.fi/index.php?topic=57&story=476>

Laitinen, E. K., Varamäki, E., Tall, J., Heikkilä, T., & Sorama, K. 2011. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006-2010 – ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne [viitattu 28.11.2013]. Saatavissa:
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26288/Seamk%20B48%20.pdf?sequence=1>

Kankare, M. 2012. Turun Kauppakamari. Jäsentiedote. 2013. [viitattu 4.10.2014]. Saatavissa:

http://jasentiedote.turku.chamber.fi/index.php/jasentiedote_turku/Kauppakamariasiaa/Verosuunnittelulla-suuri-merkitys-omistajanvaihdoksessa

Ohjeita bisneksen ostajalle. 2012. [viitattu 6.1.2014]. Saatavissa:

https://www.elykeskus.fi/documents/10191/45001/Ostajan+opas_FI_Ohjeita_bisneksen_ostajalle.pdf/707f11e3-ee53-49b1-b5f3-1392d988dfef

Omistajanvaihdosbarometri. 2012. [viitattu 2.11.2014] Saatavissa:

<http://www.yrittajat.fi/File/32f3bd7f-f018-4c74-8295-3dbc1346da7a/OV-barometri2012.pdf>

Opas omistajanvaihdokseen. 2014. Osuuspankki. [viitattu 30.10.2014].

Saatavissa: <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150245685>

Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen. 2014. [viitattu 14.10.2014].

Saatavissa: http://www.centria.fi/omistajanvaihdos/kpamk_netti.pdf

Suomen Yrittäjät ry. 2012. Verokannusteita valmiin yrityksen ostamiseen [viitattu 12.10.2014]. Saatavissa: [http://www.yrittajat.fi/fi-](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/keskisuomenyrittajat/keuruu/uutinen/?groupId=66c407cd-0cb0-4ed7-8eb8-b329ba6ef967&announcementId=6179a170-044e-49cc-a386-af1d8202fde1)

[FI/keskisuomenyrittajat/keuruu/uutinen/?groupId=66c407cd-0cb0-4ed7-8eb8-b329ba6ef967&announcementId=6179a170-044e-49cc-a386-af1d8202fde1](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/keskisuomenyrittajat/keuruu/uutinen/?groupId=66c407cd-0cb0-4ed7-8eb8-b329ba6ef967&announcementId=6179a170-044e-49cc-a386-af1d8202fde1)

Suomen Yrittäjät ry. 2014. Minustako yrittäjä? [viitattu 11.9.2014]. Saatavissa:

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/valmis-yrittajaksi/>

Suomen Yrittäjät ry. 2014. Minustako yrittäjä? [viitattu 11.9.2014]. Saatavissa:

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/omistajanvaihdoshanke/>

Suomen Yrityskaupat 2013. Arvonmääritys [viitattu 26.11.2013]. Saatavissa:

<http://www.yrityskaupat.net/vinkit.php?sid=583>

Suomen Yrityskaupat 2013. Ohjeita myyjälle [viitattu 18.12.2013]. Saatavissa:

<http://www.yrityskaupat.net/vinkit.php?sid=671>

Suomen Yrityskaupat 2014. Yrityskaupan verotuksesta [viitattu 30.5.2014].

Saatavissa: http://www.yrityskaupat.net/vinkit_s.php?sid=680

Suomen Yrityskaupat 2014. Rahoitus [viitattu 30.5.2014] Saatavissa:

<https://www.yrityskaupat.net/vinkit.php?sid=584>

Taloustutkimus Oy. 2013. Kvalitatiivinen tutkimus [viitattu 9.12.2013].

Saatavissa:http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/

Tuloverolaki 14.12.1998/945. 122§. Omistajanvaihdosten vaikutus tappioiden vähentämiseen [viitattu 18.10.2014]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535#P122>

Varamäki, E. 2012. Omistajanvaihdoksen askelmilla: omistajanvaihdosten edistäminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Suomen omistajavaihdosseura ry [viitattu 2.10.2013]. Saatavissa:

http://files.kotisivukone.com/tommi.ylimaki.kotisivukone.com/kolumnit/omistajanvaihdosten_edistaminen_vaatii_pitkajanteisyytta.pdf

Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J., Viljamaa, A. & Länsiluoto, A. 2013.

Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta.

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74.

[viitattu 14.10.2013]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/File/0a577ba8-514a-4a01-9668-971eecfe918c/Omistajanvaihdoksen%20toteutus%20ja%20onnistuminen%20ostajan%20ja%20jatkajan%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf>

<http://www.yrittajat.fi/File/0a577ba8-514a-4a01-9668-971eecfe918c/Omistajanvaihdoksen%20toteutus%20ja%20onnistuminen%20ostajan%20ja%20jatkajan%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf>

<http://www.yrittajat.fi/File/0a577ba8-514a-4a01-9668-971eecfe918c/Omistajanvaihdoksen%20toteutus%20ja%20onnistuminen%20ostajan%20ja%20jatkajan%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf>

Varamäki, E., Tall, J., Sorama, K. & Katajavirta, M. 2012. Valtakunnallinen

omistajanvaihdosbarometri 2012. Manner-Suomen ESR-ohjelma 2007-2013.

Omistajanvaihdosten valtakunnallinen koordinointi.

Verohallinto. 2014. Yritys- ja yhteisöasiakkaat. Osakeyhtiö ja osuuskunta.

Muutokset toiminnassa [viitattu 18.6.2014]. Saatavissa: http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Muutokset_toiminnassa

http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Muutokset_toiminnassa

Suomen Yrittäjät 2012. Yrityksen arvonmäärittäminen [viitattu 22.11.2013]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/File/450e4adf-ad22-4977-9325-f13f10ab9e27/Yrityksen%20arvonm%C3%A4%C3%A4ritys.pdf>

Yrityskauppojen Kokonaispalvelut AL 2013. [viitattu 14.10.2013]. Saatavissa: <http://www.yrityskaupat.eu/index.php/yrityskauppaprosessi>

Yritys myyntikuntoon. 2010. Johtajuuden vaihdos. [viitattu 3.10.2014]. Saatavissa: https://www.tem.fi/files/27975/omistajanvaihdos_esite.pdf

Yritys-Suomi. 2014. Yrityksenä toimiminen. Omistajanvaihdos. Yrityksen ostajalle. [viitattu 4.9.2014]. Saatavissa: http://www.yrityssuomi.fi/fi/yrityksen_ostajalle

Yritys X. 2014. Koneenrakennuksen ja automaation asiantuntija. Esite.

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelun runko

LIITE 1. Teemahaastattelun runko

Myyjän ja ostajan kokemuksia Yritys X:n omistajanvaihdosprosessista

Haastattelun teemat ja kysymykset. Opinnäytetyöntekijä haastattelee, haastattelut nauhoitetaan.

Haastateltaville kerrotaan, että heiltä kysytään omia kokemuksia omistajanvaihdokseen valmistautumisesta, toteuttamisesta ja haltuunotosta ja yrityksen arvonmäärittämisestä.

HAASTATTELUTEEMAT:

OMISTAJANVAIHDOKSEEN VALMISTAUTUMINEN

- Miksi myyjä luopuu yritystoiminnasta?
- Miksi ostajat päätyivät ostamaan valmiin yrityksen?
- Miten myyjä voi valmistautua yrityksen myyntiin ja omistajanvaihdosprosessiin?
- Miten ostaja voi valmistautua omistajanvaihdosprosessiin?
 - due diligence
 - rahoitus
 - verotus
 - yrityksen hinta/arvonmäärittäminen

OMISTAJANVAIHDOKSEN TOTEUTTAMINEN

- Miten neuvottelut etenivät? Mitä sopimuksia tehtiin? Miten kauan kesti?
- Miten kauppa toteutettiin? (osakekauppa/liiketoimintakauppa) Miksi? Käytettiinkö asiantuntijapalveluita?
- Haltuunotto

YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYS

- Miten arvonmäärittämisprosessi lähti käyntiin?
- Käytettiinkö asiantuntijapalveluita?
- Miten arvonmäärittäminen toteutettiin?